

PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO ENFOCADO AL POSICIONAMIENTO DE  
CUBIERTAS Y ENTREPISOS METÁLICOS

ANDREA DEL PILAR MEDINA FORERO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO  
BOGOTÁ D.C.  
2017

PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO ENFOCADO AL POSICIONAMIENTO DE  
CUBIERTAS Y ENTREPISOS METÁLICOS

ANDREA DEL PILAR MEDINA FORERO  
52.914.569

Trabajo de grado presentado para optar por el título de  
Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico

Hernando Abdú Salame  
Profesional en Mercadeo y Especialista en Innovación

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO  
BOGOTÁ D.C.  
2017

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C. 8 de junio de 2017

A Dios, por haberme permitido llegar a este nivel de mi vida profesional.

A mi madre, que aunque no esté presente sé que desde el cielo me guía para  
cumplir mis objetivos.

A mi padre por su apoyo en todas las decisiones de mi vida y por estar junto a mí  
cuando más lo he necesitado.

A Martín por su apoyo incondicional al ayudarme a cumplir esta meta, por su  
compañía y por ser gran ejemplo de disciplina y constancia.

A toda mi familia que es lo más valioso que tengo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a la empresa Metaza S.A por proporcionar todas las herramientas para realizar este trabajo, a mis compañeros de trabajo que me aportaron su conocimiento en temas específicos y que fueron de gran ayuda no solo para el desarrollo de este plan sino para mi vida personal.

A mi tutor Hernando Abdú que sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible realizar este trabajo de grado, a cada uno de los maestros que hizo parte de este proceso de formación y a la Universidad por permitir convertirme en especialista.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO REFERENCIAL	16
1.1 MARCO TEÓRICO	16
1.1.1 Mercadeo	16
1.1.2 Planeación estratégica	18
1.2 MARCO CONCEPTUAL	20
1.2.1 Plan de mercadeo	20
1.2.2 Acero	21
1.2.3 Aceros planos o comerciales	22
1.2.4 Acero estructural	22
1.3 MARCO LEGAL	22
1.3.1 Importaciones	24
1.4 MARCO METODOLÓGICO	25
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	26
2.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	26
2.1.1 Descripción de la empresa	26
2.1.1.1 Misión	26
2.1.1.2 Visión	26
2.1.1.3 Valores	26

2.1.1.4 Propósito	26
2.1.2 Productos y servicios	26
2.1.3 Estado de resultados	28
2.1.4 Situación del mercado nacional	29
2.1.4.1 Importaciones	29
2.1.5 Análisis de la competencia	31
2.1.5.1 Datos de importaciones en 2016	32
2.1.6 Análisis de clientes	34
2.1.7 Análisis de productos	35
3. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	41
3.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS	41
3.2 VARIABLES ECONÓMICAS	43
3.3 VARIABLES POLÍTICAS	43
3.4 VARIABLES TECNOLÓGICAS	45
4. ANÁLISIS MATRICIAL	47
4.1 MATRIZ DE COMPETIDORES MPC	47
4.2 MATRIZ DOFA	48
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	50
5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	50
5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	50
5.3 OBJETIVOS	50
5.3.1Objetivo general	50
5.3.2Objetivos específicos	50

5.4 METOLOGÍA CUANTITATIVA	50
5.4.1 Instrumento para la investigación	51
5.4.2 Tamaño de la muestra	55
5.4.2.1 Universo	55
5.4.2.2 Población	55
5.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
5.5.1 Tabulación y análisis de la información	55
5.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	55
5.6.1 Resultados cubiertas metálicos	55
5.6.2 Resultados entrepisos metálicos	57
6. PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO	63
6.1 OBJETIVOS	62
6.1.1 Objetivo general	63
6.1.2 Objetivos específicos	62
6.2 MERCADO OBJETIVO	63
6.3 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADEO	64
6.4 PRESUPUESTO DE MERCADEO	65
6.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	70
6.6 CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO	71
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	72
7.1 PRONÓSTICO DE VENTAS	72
7.1.1 Pronóstico Entrepisos	72
7.1.2 Pronostico Cubiertas	72



7.2 ESTADOS FINANCIEROS	73
7.2.1 P y G Entrepisos	73
7.2.2 Flujo de caja entrepisos	73
7.2.3 P y G cubiertas	74
7.2.4 Flujo de caja Cubiertas	74
7.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	75
8. CONCLUSIONES	76
9. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA	79

## **LISTAS**

**Pág.**

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Importaciones en toneladas por empresas	32
Tabla 2: Consumo aparente acero en Colombia 2015	42
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	47
Tabla4. Matriz análisis DOFA	48

### **LISTA DE IMÁGENES**

Imagen 1. Clasificación del acero	21
Imagen 2. Resumen estados financieros Metaza S.A	28
Imagen 3. Principales proveedores de acero a Colombia	30
Imagen 4: Cuadro Tamaño estimado del mercado	32
Imagen 5. Productos para industria	35
Imagen 6.Productos para construcción	36
Imagen 7. Crecimiento de consumo de acero en la región	43
Imagen 8: Cuestionario de investigación cubiertas	52
Imagen 9: Cuestionario de investigación entrepisos	54

### **LISTA DE GRÁFICAS**

Gráfica 1. Porcentaje de importaciones según país de origen	29
Gráfica 2.Principales proveedores de Metaza	29

Gráfica 3. Comportamiento de ventas de productos en los últimos 3 años	37
Gráfica 4. Comportamiento de subsectores que consumen material estructural.	39

## GLOSARIO

**CLIENTE POTENCIAL:** es toda aquella persona que puede convertirse en algún momento en comprador (el que compra un producto), usuario (el que usa un servicio) o consumidor (aquel que consume un producto o servicio)

**COMMODITIES:** Definimos commodity como todo bien que tiene valor o utilidad, y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización

**CRM:** estrategia de negocios que selecciona y maneja las relaciones más valiosas con los clientes. Requiere de una filosofía de negocio y una cultura centrada en el cliente y de esta manera apoyar los servicios efectivos de mercadeo y ventas.

**GOOGLE PLACES:** es una herramienta o un registro de tu empresa en Google Maps, con el objetivo que los usuarios puedan encontrar el negocio fácilmente.

**LÁMINA COLABORANTE:** (Steeldeck) es una lámina de acero acanalada en donde se vacía el concreto y sirve como refuerzo en la construcción de entrepisos.

**LANDING PAGE:** Se denomina página de aterrizaje (del inglés landing pages) a una página web a la que una persona llega tras pulsar en el enlace de una guía, un portal, algún banner o anuncio de texto situado en otra página web o portal de internet.

**LEAD:** es una persona que ha facilitado sus datos de contacto a través del formulario de una landing page y, como consecuencia, pasa a formar parte de la base de datos de una empresa.

**MAILING:** envío masivo de publicidad, información, circulares y demás, por correo.

**MARCA:** un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC):** es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

**MERCADEO WEB:** funciones de mercadeo utilizando el Internet.

**PARETO:** El principio de Pareto (también llamado “regla del 80-20”) aplicado al marketing nos dice que el 20% de nuestros clientes generan el 80% de nuestra facturación.

**POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO:** se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio.

**SERVICIO:** cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto.

## **RESUMEN**

En este documento se presenta el plan de mercadeo propuesto para la empresa Metaza S.A, para el posicionamiento de los nuevos productos de formación de cubiertas y entrepisos para la unidad de construcción.

Este trabajo se apoya en el análisis situacional de la empresa realizando un análisis externo e interno para encontrar así oportunidades y fortalezas que permitirán alcanzar los objetivos deseados con estos nuevos productos.

Para reforzar el estudio se realiza una encuesta a clientes actuales de Metaza de los sectores de construcción y ferreterías, donde se pretende encontrar las preferencias, uso y frecuencia de compra a la hora de adquirir estos productos.

Con los resultados obtenidos, se crean las estrategias de mercadeo y presupuesto, donde el objetivo es apoyar a la división de construcción para aumentar las ventas de cubiertas y entrepisos metálicos en los dos primeros años después de su lanzamiento.

Finalmente se realiza el análisis financiero proyectado a 5 años basado en precio, unidades a vender, gastos administrativos y de operación, intereses, entre otros que nos permitirán conocer la rentabilidad del proyecto, el punto de equilibrio y el retorno de la inversión con el fin de las decisiones tomadas aporten a maximizar los recursos monetarios de la empresa.

Para terminar se realiza una serie de conclusiones y recomendaciones generales que permitirán a la junta directiva tomar decisiones .

## INTRODUCCIÓN

Actualmente cada vez se ven más productos y construcciones que tienen el acero como uno de sus principales elementos, día a día el acero se está convirtiendo en un material primordial en la construcción debido a sus especificaciones técnicas que se adecuan totalmente a los más exigentes y modernos diseños estructurales y arquitectónicos que requieren las obras, las constructoras lo prefieren también por la rapidez que implica realizar los proyectos con este material y comparando con las construcciones en concreto las de acero son más livianas y ofrecen espacios mucho más amplios.

Junto con las estructuras de acero también se ha desarrollado otros productos y sistemas como muros, cerramientos, fachadas, cubiertas y entrepisos metálicos que cada vez son más utilizados por las grandes constructoras, gracias a la practicidad que esto implica.

Al analizar las cifras de la empresa Metaza S.A en los últimos 3 años, se encuentra un crecimiento importante en algunos sectores de la industria que utilizan las cubiertas y entrepisos en sus proyectos, con estas cifras, al gran crecimiento de la construcción en Colombia y la poca de competitividad de Metaza en la comercialización de productos de acero para la construcción, la investigación a realizar se enfocará en conocer las preferencias y percepción de nuestros clientes hacia los productos de cubiertas y entrepisos metálicos.

Este trabajo de grado estará enfocado en el mercado de cubiertas y entrepisos metálicos, dado que cada vez se construyen más viviendas, bodegas, edificios, centros comerciales y el acero que se produce en Colombia no logra cubrir la demanda actual, por eso debe recurrirse a la importación de dicho material, sin embargo ya no vale solo traer el material, deben desarrollarse mejoras en los materiales, ofrecer nuevos servicios, traer nuevos productos e innovaciones al país que en el futuro obtendrán mayores beneficios para la compañía.

El objetivo principal de la investigación es la construcción de un Plan de Mercadeo Estratégico para la formación de entrepisos y cubiertas para la empresa Metaza S.A, utilizando como herramienta una encuesta a clientes del segmento constructor y ferretero donde se obtiene información primaria que permitirá enfocar las estrategias, con el desarrollo del plan de mercadeo se pretende aumentar la participación en el mercado, mejorar los márgenes de venta y aumentar el posicionamiento de marca.

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 MARCO TEÓRICO

Dado que el tema central de este análisis es un plan de mercadeo estratégico, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los cuales apoyarnos para lograr los objetivos planteados.

#### 1.1.1 MERCADEO

El concepto de marketing es relativamente joven al haber surgido en la década de 1900, cuando Jones en la Universidad de Michigan da un curso titulado "*The distributive and regulative industries of the United States*", luego en 1905 bajo la dirección de Kreusi se ofrece un curso en la Universidad de Pennsylvania titulado Marketing de Productos, desde entonces ha evolucionado el concepto y así mismo se ha extendido el marketing a otros campos<sup>1</sup>.

En los viejos tiempos de comercialización (antes de 1950) el mercadeo era la identificación de estrategias y tácticas para vender más productos y servicios, sin considerar lo que los clientes realmente querían. Las empresas de entonces adoptaron la filosofía vender todo lo que se pueda con muy poco interés de crear relaciones a largo plazo.

Pero a partir de la década de 1950, las empresas comenzaron a ver que las viejas formas de venta estaban desgastando a los clientes. A medida que la competencia crecía, las organizaciones se enfocaron hacia al lado del comprador y de cómo hacer que las relaciones mejoraran, al pasar el tiempo lo que encontraron fue una filosofía emergente que sugiere que el factor clave en el éxito de la comercialización es la comprensión de las necesidades de los clientes.

Ahora este concepto de marketing nos sugiere que las decisiones de mercadeo deben iniciar primero conociendo al cliente y lo que quieren para después influir en él.

En general, las compañías han aprendido que ya no pueden limitar sus esfuerzos de marketing para conseguir que los clientes compren más, también debe haber un conocimiento en profundidad de quién son sus clientes y lo que quieren,

<sup>1</sup> La palabra marketing fue utilizada por primera vez en Estados Unidos de Norteamérica, en la Universidad de Michigan el profesor E.D. Jones impartió un curso titulado "*The distributive and regulative industries of the United States*", en cuyo folleto descriptivo se utiliza por primera vez el término marketing (Bartels, 1988).

<sup>2</sup> KEITH R.J. La revolución del marketing. En: Journal of Marketing, vol. 24, No. 1 (jul. 1959); p. 35-38



La publicación en 1960 un artículo de Robert Keith, *La revolución del marketing*<sup>2</sup>, fue un trabajo pionero en el estudio de la historia de la práctica de marketing, marcó un punto de inflexión en la comprensión de cómo la teoría del marketing ha evolucionado desde que apareció por primera vez como una disciplina separada.

En Colombia a principios de los años sesenta, no se hablaba de Mercadeo sino de ventas; las compañías se enfocaban en definir estrategia de ventas, capacitación de vendedores, filosofía de ventas hecho que incentivó la creación de cursos superiores de ventas en unas pocas universidades aunque se contaba con poca literatura sobre el tema.

Por esta misma época, unas pocas empresas multinacionales introducen al país los primeros esquemas de mercadeo y comunicación comercial en lo que aparentemente, se desarrolló como esquemas altamente especializados y costosos a los que no podían acceder las mipymes, por tal razón tuvieron que transcurrir más de cuatro décadas para que en el mundo empresarial y en el mundo universitario se creara conciencia de los beneficios que aporta actuar bajo una óptica de Mercadeo y la denominada actitud comercial.

Al pasar el tiempo se ha ido desarrollado y enmarcando en un cuerpo coherente de ideas, que permiten realizar la actividad de Mercadeo de una manera intencional, planeada y gerencial. En 1972 se conoce la primera promoción de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, que otorgó el título de mercadotecnicos<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> POSADA Pérez Jaime, Mercadólogo "Reseña histórica del Mercadeo" {En línea}. {30 de enero de 2017} disponible en: (<http://jaimeaperezp.blogspot.com.co/>)

### 1.1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los orígenes de la planificación estratégica provienen de la era militar en el siglo 6 A.C. Incluso en el diccionario Webster se define estrategia como "la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de un contendiente para asegurar los objetivos de una guerra"<sup>4</sup>

Claramente, podemos ver cómo la estrategia a largo plazo se emplea también en el mundo de los negocios, donde las empresas usan sus recursos para competir en el mercado.

En los años 1960 se convierte en una herramienta de gestión estándar para todas las grandes empresas y en algunas empresas pequeñas, para luego convertirse parte del programa de estudios en las principales escuelas de negocios.

Dos evoluciones importantes relacionadas con el concepto militar original y que vale la pena mencionar son:

1. Poco a poco en las empresas, la planificación estratégica no se aplica únicamente en el más alto nivel, también se aplica a los diferentes niveles y departamentos de la organización ya que cada gerente desarrolla e implementa una estrategia para el área que esté a su cargo.
2. Se ha hecho evidente que para aumentar las posibilidades de éxito en la implementación de un plan estratégico, se debe involucrar a todos los funcionarios de la empresa en la aplicación del mismo, no solo debe ser desarrollado y/o gestionado por los consultores internos o externos.

A continuación un breve resumen por décadas de la historia de la planeación estratégica, que comienza su auge en Estados Unidos.

- En la planificación estratégica de 1950, en ese entonces llamado la gestión estratégica, fue incluida la planificación del presupuesto y el control financiero.
- En la década de 1960, el posicionamiento estratégico fue la teoría dominante, en Harvard Business School se promueve el papel de posicionamiento estratégico en la evaluación y de cómo las fortalezas y debilidades del negocio se relacionan con los competidores. Las herramientas en esta época se centraron en la productividad y los beneficios. La década de 1970 siguieron en gran medida las tendencias establecidas en la década de 1960.

<sup>4</sup>MINTZBERG Henry, JAMES Brian. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Edición Breve. México: Pearson Educación, 1997. 130p.

- En 1980 Michael Porter entró a esta corriente. Este conocido profesor y experto en planificación estratégica de Harvard incursionó en el pico de interés y la confianza de las empresas estadounidenses en la planificación estratégica.
- La década de 1990 provocó un renovado interés por la planificación estratégica, es allí cuando se ven fusiones, alianzas y adquisiciones entre empresas. Tales tendencias obligaron a planificadores estratégicos a centrarse en la innovación a través de modelos descentralizados, el aprovechamiento de las competencias básicas y adoptando la estrategia emergente.
- En la actualidad ha continuado la orientación hacia la construcción de ventajas competitivas. Al mismo tiempo encontramos que cada vez se enfocan las organizaciones a desarrollar y fomentar la innovación. La planificación definitivamente se ha vuelto más compleja y dentro de las estrategias se abordan los problemas globales, económicos y competitivos.

El camino de la planificación estratégica ha llevado a la conclusión de que la estrategia corporativa y las estrategias de operación deberán ser realizarse en conjunto. Con estos antecedentes es más prudente mirar hacia atrás lo que conocemos en lugar de tratar de predecir lo que puede suceder en el futuro. Al hacer esto podemos examinar nuestra realidad actual para construir estrategias de transformación con las lecciones aprendidas del pasado.

## 1.2 MARCO CONCEPTUAL

### 1.2.1 PLAN DE MERCADEO

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles sería necesario tener.

A partir de esto se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aún Gerencia Estratégica.

Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

Un plan de marketing es un documento escrito, que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre. Se trata de uno de los elementos más importantes del proceso de marketing<sup>5</sup>.

Ricardo Hoyos Ballesteros, define el plan de marketing como “un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos” es decir la estrategia de marketing<sup>6</sup>.

Para Cohen, existen dos tipos de planes de Marketing: El plan para un nuevo producto y los planes de marketing anuales. El primero se enfoca al producto o servicio nuevo que quiere introducirse en el mercado, el segundo se utiliza para aquellos productos, servicios o marcas ya establecidos en la línea de producción de la empresa, estos planes se adecuan o modifican según los cambios que hayan en el entorno de la empresa<sup>7</sup>.

Según lo anterior el plan de mercadeo se enfocará a nuevos productos fabricados con acero por lo cual se hace necesario conocer más acerca de la materia prima principal de esta investigación.

<sup>5</sup> ARISTIZÁBAL CASTAÑO, Jesús Antonio. “Teoría plan de mercadeo”. {En línea}. {14 de enero de 2017} disponible en: (<http://www.eafit.edu.co/sinfonica/integrantes/Documents/Teor%C3%ADa%20plan%20de%20mercadeo.pdf>)

<sup>6</sup> HOYOS, Ricardo. Plan de marketing: Diseño, implementación y control. Primera edición. Bogotá: ECOE ediciones, 2013.

<sup>7</sup> 3p

<sup>7</sup> COHEN, William A. El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica. Segunda edición. España: Ediciones Deusto, 2001. 14-15p.

## 1.2.2 ACERO

El acero es básicamente una aleación o combinación de hierro y carbono (alrededor de 0,05% hasta menos de un 2%). Algunas veces otros elementos de aleación específicos tales como el Cr (Cromo) o Ni (Níquel) se agregan con propósitos determinados.

El término acero sirve comúnmente para denominar, en ingeniería metalúrgica, a una mezcla de hierro con una cantidad de carbono variable entre el 0,03% y el 2,14% en masa de su composición, dependiendo del grado. Si la aleación posee una concentración de carbono mayor al 2,14 % se producen fundiciones que, en oposición al acero, son mucho más frágiles y no es posible forjarlas sino que deben ser moldeadas<sup>8</sup>.

Para una mejor comprensión del proceso de fabricación y su clasificación, en el siguiente esquema se muestra su cadena productiva:

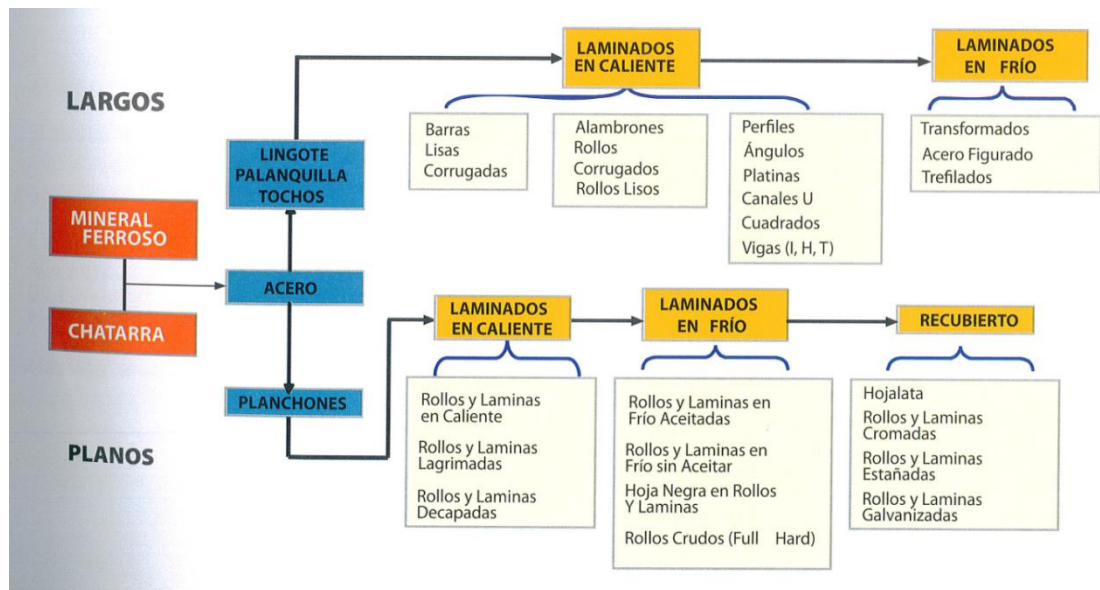


Imagen 1. Clasificación del acero. Tomada de libro La industria del acero en Colombia. Comité Siderúrgico Colombiano. 2007

De acuerdo a lo anterior nos concentraremos en Laminados calientes tales como, perfiles, ángulos, canales U, Vigas I, H, rollos y láminas en caliente (acero Hot rolled) y laminados en frío como rollos y láminas en frío (Cold rolled), acero Inoxidable y Rollos y láminas galvanizada, que son productos que comercializa Metaza.

<sup>8</sup> Microsoft Encarta 2000 y Capacitación CSH “¿Qué es el Acero?” {En línea}. {14 de enero de 2017} disponible en: ([http://www.infoacero.cl/acero/que\\_es.htm](http://www.infoacero.cl/acero/que_es.htm))

### 1.2.3 ACEROS PLANOS O COMERCIALES

Son aceros laminados en frío o caliente que son utilizados como materia prima por las industrias para la fabricación de productos.

### 1.2.4 ACERO ESTRUCTURAL

Se define como acero estructural al producto de la aleación de hierro, carbono y pequeñas cantidades de otros elementos tales como silicio, fósforo, azufre y oxígeno, que le aportan características específicas. El acero laminado en caliente, fabricado con fines estructurales, se denomina como acero estructural al carbono, con límite de fluencia de 250 megapascuales (2549 kg/cm<sup>2</sup>).<sup>9</sup>

El acero estructural es uno de los materiales básicos utilizados en la construcción de estructuras, tales como edificios, puentes y muelles. Se produce en una amplia gama de formas y grados, lo que permite una gran flexibilidad en su uso. Los perfiles estructurales ofrecen la ventaja de tener acabados perfectos por la precisión en los cortes, lo que da una ventaja en la economía de proyectos, pues se ahorra en mano de obra y se optimizan los tiempos de instalación.<sup>9</sup>

## 1.3 MARCO LEGAL

- La Constitución Política de Colombia en su numeral 2 indica: "Son fines esenciales del Estado: Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución"...
- Artículo 78. Vigilancia a producción, bienes y servicios.

La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

<sup>9</sup> Acero Estructural{En línea}. {15 de enero de 2017}. Disponible en:<http://allstudies.com/acero-estructural.html>

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público presentó la reforma tributaria estructural (Ley 1819 del 2016), de donde se resalta para este caso en específico<sup>10</sup>:

- ARTÍCULO 39°, CONTROLES A LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN. Los importadores, introductores y productores deberán suministrar semestralmente al respectivo Departamento y a la Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales información detallada sobre sus cadenas de suministro y distribución. En ejercicio de las facultades de fiscalización esta información podrá ser solicitada en cualquier momento.
- ARTÍCULO 40°, Modifíquese el párrafo 2 del artículo 18 de la Ley 677 de 2001, modificado por el artículo 1 de la ley 1087 de 2006, el cual quedará así: "Párrafo 2°. El Impuesto de ingreso a la mercancía señalado en este artículo, se causará sin perjuicio de la aplicación del impuesto al consumo de qué trata la Ley 223 de 1995 o en las normas que lo adicionen o modifiquen, el cual deberá ser cancelado en puerto sobre los productos gravados que se vayan a introducir a la Zona de Régimen Aduanero Especial Maicao, Uribí y Manaure al resto del territorio nacional. El departamento ejercerá el respectivo control.

<sup>10</sup> LEY 1816 DEL 19 DE DICIEMBRE DE 2016 {En línea}. {16 de enero de 2017}. Disponible en: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201816%20DEL%2019%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202016.pdf>

### 1.3.1 IMPORTACIONES

**Definición de Importación:** Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional. (Art. 1° Decreto 2685 de 1999).

- Las importaciones y exportaciones de bienes, son regidas por el Nuevo Estatuto Aduanero y son consideradas por el régimen cambiario colombiano, como operaciones de cambio de Obligatoria canalización, conforme a los Artículos 7, RE8/00 y 2.17.1.4 del Decreto 1068 de 2015.
- El Presidente de la República mediante el Decreto 1513 del 18 de julio de 2013 dio aplicación provisional al Acuerdo Comercial y se notificó a la Unión Europea el cumplimiento de los procedimientos internos requeridos para tal efecto. Adicionalmente, mediante el mismo Decreto se tomó la determinación de dar aplicación provisional al Acuerdo a partir del 1° de agosto de 2013.

El 31 de julio de 2013 mediante el Decreto 1636 se implementa los compromisos de acceso a los mercados adquiridos por Colombia en virtud del Acuerdo Comercial<sup>11</sup>.

Cuando el ingreso de mercancías se realice por lugares no habilitados por la DIAN, salvo que se configure el arribo forzoso legítimo a que se refiere el artículo 1541 del Código de Comercio

<sup>11</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú. {En línea}. {16 de enero de 2017}. Disponible en (<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=18028>)



## 1.5 MARCO METODOLÓGICO

Para dar solución a la pérdida de competitividad en la comercialización de productos de acero para la construcción que se convierten en commodities año a año, presentando disminución del margen, se realizará una investigación documental, donde la metodología consistirá en la aplicación de fundamentos teóricos tales como investigación de mercados y plan de mercadeo. Adicionalmente se realizará un trabajo de campo para recolectar información de clientes actuales de Metaza que permitirá complementar la información encontrada en las fuentes primarias tales como libros, revistas e informes internos de la compañía.

- **Enfoque y diseño de la investigación:** Mixto incluye información de tipo cualitativo y cuantitativo y de tipo exploratorio.
- **Definición de muestra:** Para las encuestas se utilizará la fórmula estadística para calcular el tamaño de muestra a una población finita, para este caso la muestra es de 133 ferreterías y 150 constructoras.
- **Técnicas e instrumentos para la recolección de datos:** Cuestionario estandarizado y estructurado (ver imagen 8 y 9)
- **Recolección de información:** Se llamará o enviará vía mail la encuesta para que sea diligenciada, se realizará una entrevista puntual con proveedores de Metaza de este material para identificar tamaño aparente del mercado.
- **Definición de las variables:** Clientes actuales de Metaza donde su última compra haya sido máximo hace unaño y en esta hayan comprado cubiertas y/o entresijos metálicos.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

#### 2.1.1 Descripción de la Empresa

##### 2.1.1.1 Misión

Somos una Firma de Acero con sentido social que busca trascender en el tiempo a través de la confianza que generamos.

##### 2.1.1.2 Visión

Para el 2021 seremos una empresa de 60.000 toneladas, diversificada, con solidez operacional y ejemplo de desarrollo personal y profesional.

##### 2.1.1.3 Valores

- **Compromiso:** Somos una empresa integra y solidaria comprometida con entrega y dedicación de la búsqueda del logro de nuestros objetivos bajo el parámetro de la excelencia.
- **Trabajo en equipo:** Trabajamos solidariamente mediante la unión de esfuerzos, buscando la satisfacción de nuestros clientes, el crecimiento de nuestro talento humano, el logro de los objetivos de los accionistas y el desarrollo de nuestra comunidad.
- **Honestidad:** Actuamos íntegramente basados en un compromiso individual y colectivo respetando a nuestros clientes, proveedores, equipo humano, accionistas y a la comunidad.

**2.1.1.4 Propósito:** Descubrir nuestra excelencia creando vínculos de acero que impulsen la construcción de un mejor país.

#### 2.1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS<sup>12 -13-14</sup>

##### Acero Cold Rolled

El acero Cold Rolled (CR) es el resultado del proceso de laminación en frío de bobinas laminadas en caliente, donde se obtienen espesores más delgados. El CR tiene una mayor aptitud al conformado y un mejor aspecto superficial.

##### Acero Hot rolled

El acero Hot Rolled (HR) es el resultado de proceso termo mecánico para reducción del espesor de planchones. El uso, según propiedades obtenidas, es estructural e industrial.

### **Acero Inoxidable**

El acero inoxidable es una mezcla de elementos como cromo (mínimo 10.5%), carbono (máximo 1.2%), níquel y molibdeno; gracias a estos componentes, este tipo de acero presenta una elevada pureza y una excelente resistencia a la corrosión.

### **Acero Galvanizado**

El proceso de galvanizado genera un recubrimiento de zinc que protege al acero contra la corrosión brindando mayor durabilidad, resistencia, versatilidad y economía.

### **Vigas IPE - HEA – WF**

Perfil laminado en caliente con sección transversal en I o en H, de alas paralelas, de amplio uso en construcción e industria, ideal para conformar columnas, vigas, viguetas y riostras.

### **Perfiles tipo C**

Perfil abierto formado en frío, ideal para estructuras livianas, cubiertas mezanines y en general para todo tipo de construcción metálica donde se requiera la menor relación peso resistencia. Los perfiles formados en frío son complemento ideal en edificaciones de gran altura como estructura secundaria (viguetas), vinculándose a la estructura de concreto o acero.

### **Tubería Estructural**

Elemento estructural conformado en frío y soldado eléctricamente por alta frecuencia; debido a sus formas geométricas se convierten en una gran alternativa industrial para utilizarse en todo tipo de elementos estructurales ya que presentan un mejor comportamiento a esfuerzos de torsión y resistencia al pandeo.<sup>13</sup>

### **Metaldeck**

La lámina colaborante (Steel Deck) funciona como acero de refuerzo y como formaleta en la elaboración de los entrepisos, mejorando la capacidad estructural de los mismos disminuyendo la cantidad de hierro y concreto requeridos; es de fácil manipulación y almacenamiento.

<sup>12</sup> METAZA S.A. Productos Industria. {En línea}. {16 de enero de 2017}. Disponible en <http://metaza.com.co/productos-industria/index.html>

<sup>13</sup> METAZA S.A. Productos Construcción. {En línea}. {16 de enero de 2017}. Disponible en <http://metaza.com.co/aceros-para-construccion/index.html>

### Centro de Corte

Con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante un servicio especializado y con altos estándares de calidad, el Centro de Corte Metaza cuenta con alta tecnología en precisión y automatización lo que nos permite garantizar la máxima calidad en el producto procesado y ofrecer los mejores tiempos de respuesta.

### Orientación Especializada

Se brinda a los clientes asesoría técnica, generalmente en los proyectos de construcción, basados en fórmulas simplificadas y en órdenes de magnitud, se determinan tipologías y materiales a utilizar en un proyecto determinado. Se asesora en despieces, diseños y cálculos.

### Servicio de instalación

Instalación de cubiertas metálicas, suministro y fabricación de teja sin traslapo con máquina formadora, curvado de teja sin traslapo, diseño, fabricación y montaje de flanches y canales.

## 2.1.3 ESTADO DE RESULTADOS

#### ESTADOS FINANCIEROS METAZA 2012 - 2015

##### ESTADO DE RESULTADOS

	2012	2013	2014	2015
Ventas	85,949	76,837	82,384	94,003
Costo de Ventas	75,699	67,344	70,511	81,647
Utilidad Bruta	10,250	9,493	11,873	12,356
Gastos de Operación	8,700	8,522	9,170	9,350
EBITDA	1,771	1,233	2,902	3,315
Utilidad Neta	(1,131)	36	382	141

##### BALANCE GENERAL

<b>ACTIVO</b>	<b>2,012</b>	<b>2,013</b>	<b>2,014</b>	<b>2,015</b>
Activo Corriente	36,792	39,475	40,074	40,189
Activo Fijo	13,173	15,253	17,892	23,084
Total Activos	49,965	54,728	57,966	63,273
<b>PASIVO</b>				
Pasivo corriente	9,472	15,815	11,863	15,785
Pasivo financiero	23,316	21,462	27,364	26,049
Total Pasivo	32,788	37,277	39,227	41,834

##### PATRIMONIO

Total Patrimonio	17,177	17,451	18,739	21,439
------------------	--------	--------	--------	--------

Imagen 2. Resumen estados financieros Metaza S.A (datos en millones de pesos)

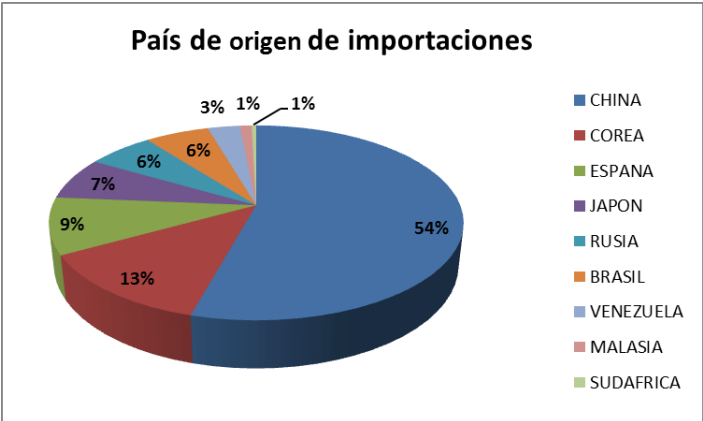
<sup>14</sup> METAZA S.A. Servicios. {En línea}. {16 de enero de 2017}. Disponible en <http://metaza.com.co/servicios-acero/index.html>

## 2.1.4 SITUACIÓN DEL MERCADO NACIONAL

### 2.1.4.1 IMPORTACIONES

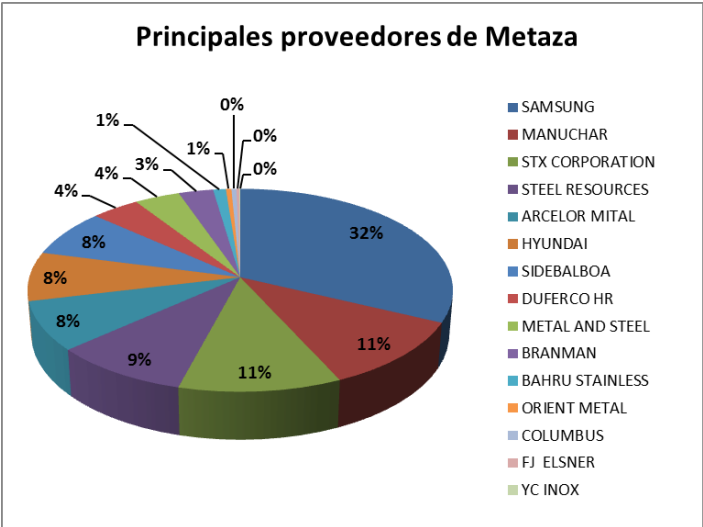
Los principales proveedores de Metaza se encuentran en China, siendo allí donde haya mayor cantidad de empresas productoras de acero de diferentes referencias, sin embargo también se importa de otros países para tener stock de material en cualquier época del año.

Las importaciones se realizan cada 3-4 meses de acuerdo al producto y se realizan a los mismos proveedores.



Gráfica 1. Porcentaje de importaciones según país de origen. Fuente: Centro Virtual de Negocios, importaciones 2016.

Metaza cuenta con proveedores de alta calidad internacional como Samsung, Arcelor Mittal, Duferco entre otros, los cuales están entre los que más traen materiales a Colombia (ver imagen 2).



Gráfica 2. Principales proveedores de Metaza con porcentaje de participación. Fuente: Centro Virtual de Negocios, importaciones acero 2016.

Ternium, el principal proveedor del exterior seguido de Arcelormittal			
PRINCIPALES PROVEEDORES DEL EXTERIOR		2013-2015	Fuente: losdatos.com
PROVEEDOR DEL EXTERIOR	2013	2014	2015
TERNIUM	318.443	296.745	348.729
ARCELORMITTAL	333.021	409.551	292.376
MARUBENI-ITOCHU STEEL	110.669	217.243	207.220
DEACERO S.A.P.I. DE C.V.	359.659	218.881	187.761
DUFERCO S A	187.051	334.217	184.517
STEEL RESOURCES LLC	84.026	97.697	139.682
GERDAU	101.494	143.088	131.627
SAMSUNG C&T CORPORATION	5.665	38.718	94.707
DAEWOO INTERNATIONAL CORP	25.266	72.782	74.831
MANUCHAR STEEL N V	21.236	52.500	39.709
SIDERTUL S.A. DE C.V. (GERDAU)	34.103	0	35.958
MITSUI & CO	87.968	64.928	35.176
STEELFORCE FAR EAST LTD	404	4.586	33.323
METAL ONE AMERICA INC	69.519	70.790	26.176
INTERGATE AG	0	11.013	25.859
SUBTOTAL	1.738.526	2.032.740	1.857.653
RESTO PROVEEDORES	570.808	855.735	633.299
TOTAL	2.309.333	2.888.475	2.490.952

Imagen 3, Principales proveedores de acero a Colombia. Tomado de <http://infoacero.camacero.org/importaciones-colombianas-de-acero/>

Los productos que más importa Metaza según cantidad de toneladas son:

Cold Rolled	11386 Ton.
Vigas	4935 Ton.
Hot Rolled	2933 Ton.
Galvanizado Prepintado	2667 Ton.
Galvanizado	1796 Ton.
Acero Inoxidable	565 Ton.

A nivel nacional también hay una serie de proveedores como lo son ACESCO, COLMENA, AGOFER a los cuales en su mayoría se les compra tubería estructural, acero galvanizado y tejas.

Según datos suministrados por Fedemetal con respecto a las empresas que más acero del extranjero han nacionalizado, el principal importador de acero plano es Acesco, con 260.728 toneladas en 2014, un incremento del 46,02% con respecto al 2013. Este fenómeno se debe en gran medida al auge en la construcción de metros cuadrados de bodegas, en las cuales gran parte de su infraestructura se realiza con aceros planos.

### 2.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Granpresencia de multinacionales y productores nacionales muy fuertes como Acesco, Corpacero, Colmena y Ternium ingresando directamente en los negocios pequeños y al consumidor final, han quitado protagonismo a Metaza y afectan al canal distribuidor considerablemente.

Se han presentado alianzas o compras de empresas comercializadoras en Colombia por parte de grandes multinacionales como GERDAU DIACO la cual compró CYRGO, Duferco compró a Agofer, Triple SSS compró Steckerl Aceros, Y TERNIUM compró a FERRASA, ACASA y Perfilamos.

En el mercado específico de las tuberías se sigue incrementando la presencia de maquilas; casos como CORPACERO maquilando a empresas como Colmena y a TERNIUM; QMA maquilando a CYRGO y MULTIALAMBRES. Varios comercializadores se han vuelto industriales a través de la compra de maquinaria, como SERVIPERFILES. Los productores están llegando a clientes más abajo de la cadena afectando al canal distribuidor considerablemente.

También los competidores han abierto nuevas sedes en otras ciudades como es el caso de Tuboláminas quienes abrieron sede en Pasto. Fanalca empezó a fabricar en su planta de Caloto tubería y perfiles.

En la tabla 1. (Matriz de Perfil Competitivo) se observan las fortalezas y debilidades de Metaza y sus competidores principales, a cada uno de los factores claves para el éxito se les da un peso según su importancia donde 0 es poca importancia y 1 alta importancia, luego se califica cada uno de los competidores teniendo en cuenta que 4 gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor, 1 gran debilidad, a partir de estas calificaciones se encontró que el competidor más fuerte de Metaza es Hierros HB, siendo una oportunidad de mejoramiento fortalecer competitividad en precios, sin embargo hay algunas debilidades frente a los demás competidores que aunque no sean el más fuerte pueden convertirse en oportunidades de mejora para Metaza.

La imagen 4 refleja el tamaño de mercado estimado según ventas del año 2016 y de acuerdo a datos obtenidos en entrevista con proveedores. Se aprecia que Metaza tiene muy poca participación aparente, en comparación con los otros participantes del mercado actual.

PRODUCTO	TAMAÑO ESTIMADO VENTA 2016 (TON)	% PARTICIPACION APARENTE		
STEEL DECK	50000	ACESCO	25000	50%
		COLMENA	10000	20%
		CORPACERO	7500	15%
		METAZA	1000	2%
		OTROS	6500	13%
PERFILES	75000	ACESCO	33750	45%
		COLMENA	11250	15%
		CORPACERO	7500	10%
		ARME	7500	10%
		METAZA	1875	2,5%
		OTROS	12750	17%
PREPINTADA PARA CUBIERTAS	40000	ACESCO	16000	40%
		METECNO	4000	10%
		ARME	3200	8%
		COLMENA	2800	7%
		METAZA	2000	5%
		OTROS	12000	30%
VIGAS	110000	TERNIUM	12100	11%
		COLMENA	12100	11%
		STEKERL	12100	11%
		AGOFER	12100	11%
		METAZA	5500	5%
		OTROS	56100	51%
TUBERIA ESTRUCTURAL	80000	COLMENA	24000	30%
		AGOFER	12000	15%
		ARME	9600	12%
		CORPACERO	9600	12%
		METAZA	2400	3%
		OTROS	22400	28%

Imagen 4: Cuadro Tamaño estimado del mercadoFuente: Metaza S.A.

### 2.1.5.1 DATOS DE IMPORTACIONES EN 2016

Durante el año 2016, 218 empresas realizaron importación de acero a Colombia donde el mayor importador fue ACESCO con 156.845 ton.

Metaza realizó importaciones de 23.211 ton, distribuidas en acero inoxidable, cold rolled en rollo y huacales, vigas, acero galvanizado, tubería, hot rolled y galvanizado prepintado.

En la tabla 1 se presenta el valor total de toneladas importadas por cada empresa y en los productos importados por Metaza nombrados anteriormente, en la tabla solo se presentan aquellos que representan el 80% de las importaciones de acero a Colombia. En total 219 empresas importaron acero en el 2016.

	IMPORTADOR	TONELADAS
1	ACERIAS DE COLOMBIA - ACESCO S.A.S.	156845.4
2	CONSORCIO METALURGICO NACIONAL LTDA	105773.56
3	FERRASA S.A.S	78585.88



4	ACEROS CORTADOS S.A.	71137.68
5	ARME S.A.	69354.68
6	FAJOBE S. A. S.	55402.33
7	LA CAMPANA SERVICIOS DE ACERO S A	53132.93
8	AGOFER S A S	52198.22
9	G Y J FERRETERIAS S A	49637.53
10	INDUSTRIA COLOMBIANA DE PERFILES METALICOS S.A.	44187.3
11	HOJALATA Y LAMINADOS S . A. HOLASA	43221.09
12	STECKERL ACEROS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	38048.61
13	PERFILAMOS DEL CAUCA S.A.S	37428.8
14	ACEROS MAPA S.A	29212.12
15	CENTRO ACEROS DEL CARIBE LTDA	25361.48
16	CORPACERO S.A.	24460.51
17	FABRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S.A FANALCA S.A	23450.12
18	METAZA S A	23211.38
19	FERRETERIA MULTI-ALAMBRES LTDA	16272.3
20	FEDIACERO S A	16084.09
21	PATRIMONIOS AUTONOMOS FIDUCIARIA COLPATRIA	15590.6
22	METALMECANICAS DEL SUR S.A.	15202.21
23	COMPANIA GENERAL DE ACEROS S A	13304.54
24	DIMEL INGENIERIA S.A.	10134.58
25	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL INVERMEC S.A	9512.53
26	INDUSTRIAS CRUZ FERRETERIAS S A S	9198.76
27	WESCO S.A.	8942.7
28	CYRGO S. A	8109.52
29	TUBOS DEL CARIBE LTDA	7412.13
30	CENTRAL DE HIERROS LIMITADA	6533.47
31	IMPORINOX S.A.	6444.76
32	METECNO DE COLOMBIA S.A.	5289.23
33	INVERSIONES CASCABEL S.A.	5010.01
34	DISMACERO SAS	4853.87
35	CORTEACEROS S.A	4779.64
36	FERRETERIA TUBOLAMINAS S.A.	4654.44
37	INDUSTRIAS HACEB S A	4531.76
38	ACINOX S.A.	4116.41
39	HACEB WHIRLPOOL INDUSTRIAL S.A.S.	3474.4
40	ACEROS INOXIDABLES S.A.	3382.66
41	H.B.ESTRUCTURAS METALICAS S.A.	3161.38
42	FERROCORTES G.M. Y CIA SOCIEDAD POR ACCIONES	2997.23

	SIMPLIFICADA	
43	SSAB COLOMBIA SAS	2712.83
44	CENTURY METALS COLOMBIA S.A.S.	2602.51
45	COLOMBIANA DE FRENOS S.A. COFRE	2458.88
46	ESTRUMETAL S A	2342.73
47	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE FERRETEROS DE COLOMBIA	2222.67

Tabla 1: Importaciones en toneladas por empresa - Fuente: Centro Virtual de Negocios, importaciones acero 2016.

Entre las importaciones de productos de acero a Colombia se encuentran los siguientes productos, están en orden ascendente por total de toneladas importadas:

Producto	Ton. totales
HR	506130
CR ROLLOS	316659
VIGAS	113533
PLANCHAS	86765
TUBERIA	41181
INOXIDABLE	39964
CR ATADOS	38505
GALV PINTADA	37567
GALV AL BORO	32622
GALV	25454
<b>Total general</b>	<b>1.278.345</b>

### 2.1.6 ANÁLISIS DE CLIENTES

Los clientes de Metaza son empresas industriales que utilizan el acero plano para sus procesos de producción o como insumo principal del producto final, también se atienden clientes constructores que requieren acero estructural para sus proyectos de construcción.

Se encuentran en su mayoría en la ciudad de Bogotá y alrededores, además en Medellín, Cali y Pereira.

Para este análisis se tomaron los clientes que su última compra fue hace 8 meses (junio 2016 a enero 2017).

El 42% de los clientes actuales pertenecen al sector de la construcción, el 40% al sector Industrial y el 18% restante son comercio y servicios.

Los clientes Pareto de la empresa en su orden pertenecen a Constructoras y Proyectos, Particulares, Ferreterías Minoristas, Talleres, Dobladoras y Cortadoras,

Muebles Metálicos, Maquinaria y Equipos, Ferreterías Mayoristas, Eléctricos, Accesorios, Ornamentación.

### 2.1.7 ANÁLISIS DE PRODUCTOS

Los productos que se comercializan son: láminas y rollos de acero cold rolled, hot rolled, inoxidable, galvanizado, tubería estructural, vigas, tejas metálicas, steeldeck, perfiles tipo c, canales u. Adicionalmente se presta el servicio de corte de láminas, instalación de cubiertas y fachadas, orientación técnica para proyectos de construcción.

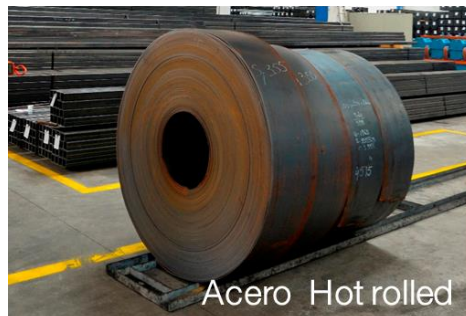


Imagen 5. Productos para industria

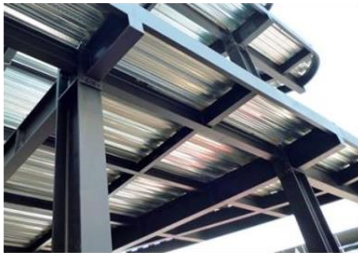


Vigas IPE -  
HEA - WF

Perfiles tipo C



Tubería estructural



Steel deck

Cubiertas y fachadas

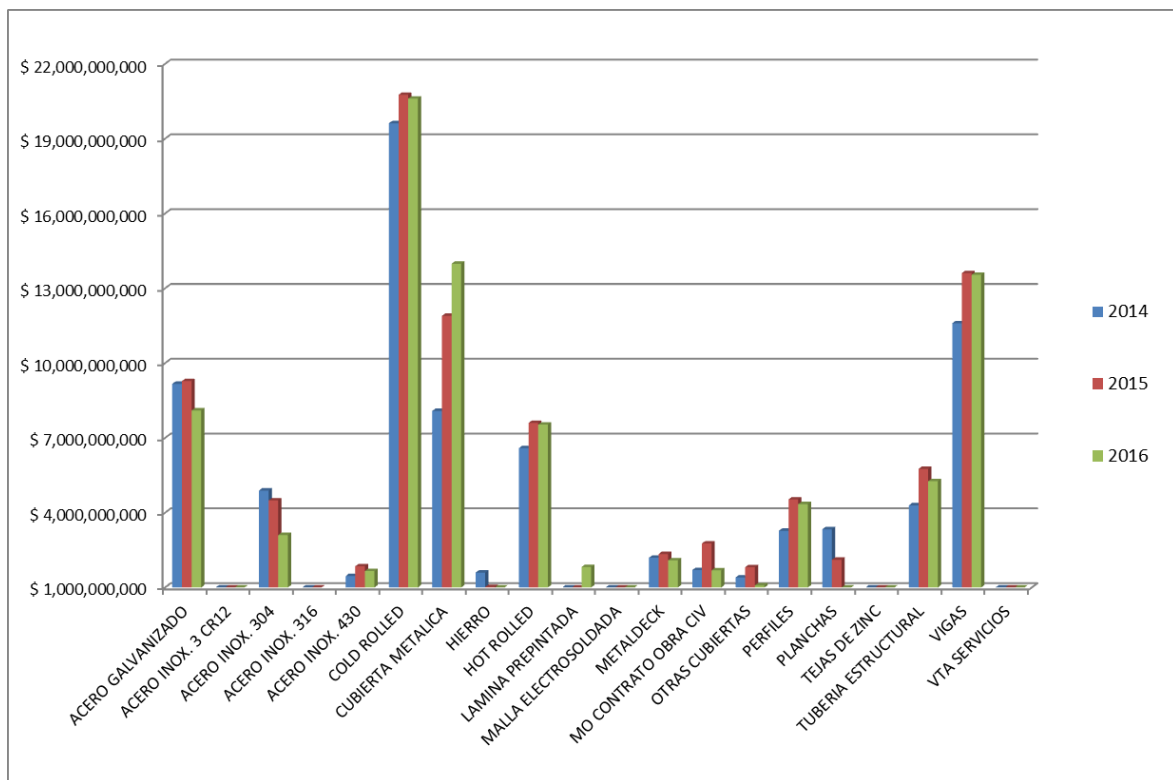


Canales U

Imagen 6.Productos para construcción

Según gráfica 1 (Comportamiento de ventas) el producto estrella de la compañía es el acero cold rolled que en los últimos años se ha mantenido con un nivel de ventas ideal, el producto que viene en crecimiento es la cubierta metálica seguido de la lámina prepintada que es el material con que se fabrica la mayoría de las cubiertas y fachadas. Las estructuras metálicas tal como vigas y perfiles van de la mano con los productos de la construcción lo que indica que el futuro de la empresa, razón por la cual se requiere de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución y que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos.

Hay que tener especial cuidado con el acero inoxidable, ya que debido a su baja cuota de mercado su rentabilidad es muy pequeña, por lo que está bloqueando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros productos, sin embargo este producto existe por imagen de empresa ya que los inicios de la compañía fueron con inoxidable y no quieren por ahora sacarlo del portafolio.



Gráfica 3. Comportamiento de ventas de productos en los últimos 3 años. Fuente: Datos propios

Adicionalmente, se realizó un análisis por productos de la división construcción de **los últimos tres años (2014, 2015, 2016), donde se identificaron los siguientes** productos como pareto, es decir aquellos que representan el 80% de las ventas totales en la unidad construcción, ya que allí es donde enfocaremos el trabajo de investigación.

## 2014

GRUPO	PESOS	TON.
VIGAS	\$ 7,955,541,533.63	4093
CUBIERTA METALICA	\$ 7,269,873,941.44	2037
TUBERIA ESTRUCTURAL	\$ 3,777,828,603.42	1528
PERFILES	\$ 2,805,136,645.27	1275
PLANCHAS	\$ 2,194,563,037.07	1320
METALDECK	\$ 1,898,545,433.40	695

Ventas en Ton. 2014 de productos Pareto en la unidad Construcción

## 2015

GRUPO	VTA. PESOS	TON.
CUBIERTA METALICA	\$ 10,329,944,445.10	2705
VIGAS	\$ 8,802,758,696.66	3781
TUBERIA ESTRUCTURAL	\$ 4,185,773,070.97	1613
PERFILES	\$ 3,749,380,851.95	1537
MO CONTRATO OBRA CIV	\$ 2,419,312,084.37	305
METALDECK	\$ 1,957,287,018.62	647

Ventas en Ton. 2015 de productos Pareto en la unidad Construcción

## 2016

GRUPO	Vtas PESOS	TON.
CUBIERTA METALICA	\$ 12,403,326,858.12	2975
VIGAS	\$ 9,951,519,994.38	4491
TUBERIA ESTRUCTURAL	\$ 3,988,602,467.98	1595
PERFILES	\$ 3,638,223,197.16	1540
METALDECK	\$ 1,737,561,674.02	583

Ventas en Ton. 2016 de productos Pareto en la unidad Construcción

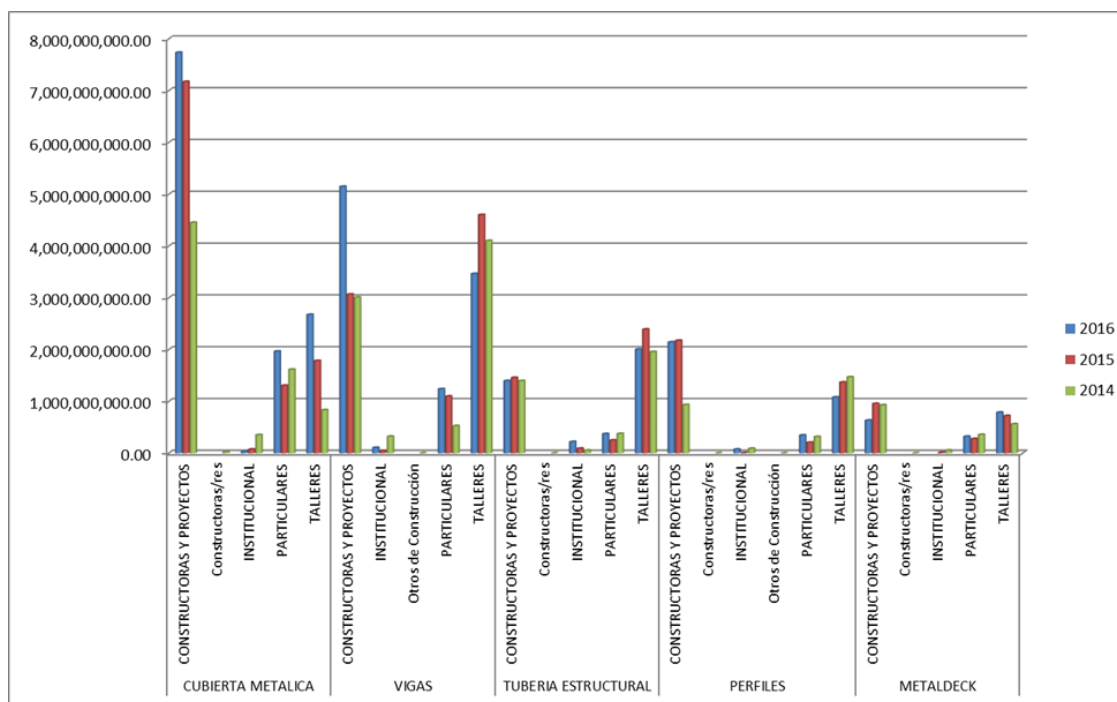
En cada uno de los años están en los primeros lugares las vigas, cubierta metálica, perfiles, y tubería.

Hay una buena oportunidad con lámina prepintada la cual ha tenido un crecimiento en el último año del 20%.

Es importante anotar que el metaldeck ha tenido un buen comportamiento en los últimos años, pero las ventas \$ han disminuido año a año, el último año tuvo un decrecimiento del 12%.

Sobre estos últimos se enfocará la investigación dada la oportunidad que genera la lámina prepintada en la fabricación de cubiertas e incursionar al mercado con la formación de entresijos metálicos que han disminuido sus ventas debido a que se adquieren de fabricantes quien a su vez venden a mejor precio al cliente final, por lo tanto no se tienen precios competitivo.

A partir de los productos Pareto del sector construcción, se realiza a continuación un análisis de los subsectores que más compran estos productos (gráfica 4)



Gráfica 4. Comportamiento de subsectores que consumen material estructural. Fuente: Datos propios

Constructoras y proyectos son el subsector con mayor participación en cada uno de los productos, a continuación se da un pequeño análisis de los productos potenciales en Metaza.

### Cubierta Metálica

La cubierta metálica ha logrado un crecimiento del 60% en el último año con el subsector de las ferreterías mayoristas, se identifica un fuerte potencial en talleres y servicios.

	SUBSECTOR	2014	2015	2016
CUBIERTA METALICA	CONSTRUCTORA Y PROYECTOS	\$ 4,450,915,353.10	\$ 7,171,024,392.09	\$ 7,734,816,464.67
	TALLERES	\$ 840,993,097.61	\$ 1,793,466,942.74	\$ 2,686,795,648.39
	PARTICULARES	\$ 1,613,841,289.74	\$ 1,304,291,973.47	\$ 1,965,262,651.53
	FERRETERÍAS MAYORISTAS	\$ 160,887,459.86	\$ 262,840,985.40	\$ 664,528,826.83
	FERRETERÍAS MINORISTAS	\$ 230,217,200.20	\$ 350,900,968.46	\$ 206,595,814.46
	SERVICIOS	\$ 18,755,837.36	\$ 12,597,716.00	\$ 167,339,775.25
	DOBLADORAS Y CORTADORAS	\$ 29,452,000.00	\$ 73,422,244.00	\$ 98,820,606.00

Datos: Metaza S.A.



Dentro del segmento Constructoras y proyectos están incluidos instaladores con máquinas y cubiertas.

El consumo aparente de los talleres ha aumentado en los últimos años, debido a una estrategia comercial particular de este sector en la cual están ofertando en forma integral estructura metálica, deck y cubiertas.

Dentro de la segmentación de constructoras y proyectos la compañía ha clasificado a personas naturales y empresas dedicadas a la formación y/o instalación de cubiertas metálicas (Storage Express, Concubiertas, Cubiertec entre otras). Lo anterior no desvirtúa la realidad de este mercado, ya que finalmente los productos son vendidos en proyectos de construcción que tiene que ver con una constructora o constructor

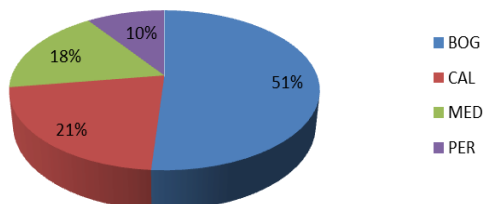
## Metaldeck

Este producto al parecer es muy utilizado en talleres habría que identificar en qué tipo de talleres es usado para enfocar esfuerzos en este segmento, donde sería ideal aprovechar el lanzamiento del nuevo productor (entrepisos)

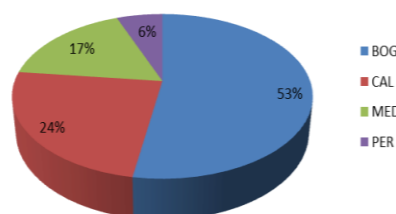
GRUPO	SUBSECTOR	2014	2015	2016
METALDECK	CONSTRUCTORAS Y PROYECTOS	\$ 927,424,467.21	\$ 953,918,679.05	\$ 631,523,445.24
	INSTITUCIONAL	\$ 53,804,633.96	\$ 9,023,662.96	\$0
	PARTICULARES	\$ 356,829,273.76	\$ 274,747,025.09	\$ 320,140,366.38
	TALLERES	\$ 560,487,058.47	\$ 719,597,651.52	\$ 785,897,862.40

Datos: Metaza S.A

CUBIERTA METÁLICA



METALDECK



La mayor concentración de clientes está en la zona capital y alrededores, el reto está en ampliar la participación en sucursales en productos que se utilizan en Bogotá, ya que tienden a ser tendencia en ciudades intermedias.

Valdría la pena poder tener la información del municipio donde se hacen las ventas, ya que los datos suministrados tiene solamente la ciudad principal, al tener estos datos por municipios/pueblos/ nos permitirá saber si hay potencial de



crecimiento en alguna zona específica, a la fecha solo se registra en SAP la ciudad principal a la que pertenezca el asesor.

Durante el año 2014 se atendieron 777 clientes, de los cuales 124 fueron los clientes Pareto de la compañía en la unidad de Construcción, los cuales hacían \$ 25.110.926.651 de las ventas totales en construcción \$31.383.051.533.

En el año 2015 se atendieron 766 clientes, de los cuales los Pareto son 123 clientes quienes compraron \$29.644.859.583 de las ventas en construcción de \$37.017.615.574.

En el año 2016 se atendieron a 806 clientes y la cifra de clientes Pareto fue de 143 clientes que compraron \$30.079.888.734, del total de ventas del año \$37.605.885.880

Esto indica que cada vez se atienden más clientes y en promedio 120 clientes son los que hacen el 80% de las ventas totales. Es importante aclarar que si nos concentramos en un mínimo de clientes y estos no nos compran en un periodo las ventas puede decaer considerablemente, por lo que es importante hacer labor de fidelización pero también traer nuevos clientes y fidelizarlos.

### **3. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

#### **3.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

En 2013 el 51% de la producción de acero se usó en la edificación de viviendas e infraestructura, el 15% en maquinaria y equipo, mientras que los productos metálicos y la industria automotriz demandaron el 13% y 12%, respectivamente .

Nuevos indicadores de oferta como alineación, accesibilidad y concentración muestran una gran oportunidad para la provisión de vivienda en los mercados regionales. Con esto se observó que mercados como Bogotá, Ibagué, Bucaramanga y Medellín han logrado equilibrar la dinámica de la oferta a las condiciones de la demanda en estas ciudades.

Según informe de Radar de Fortalezas Sectoriales- RAFSE de Camacol, para el 2017 se estima en Colombia un crecimiento del sector edificador del 4.4%, el cual estará basado en las modificaciones sobre los programas de vivienda social, y la reactivación de la inversión para viviendas No VIS.

Según artículo de Portafolio, en 2016 las importaciones del grupo de Manufacturas pasaron de US\$3.096,4 millones CIF en diciembre de 2015 a US\$2.993,5 millones

CIF en diciembre de 2016 con una variación de -3,3 %. Sin embargo las contribuciones positivas se registraron en Vehículos de carretera con 19,5 % y Hierro y acero con 31,0 %.

La importancia de la construcción de edificaciones en Colombia, está claramente establecida: el valor agregado de este participa con un 3,3% en el producto interno total de la economía, y contribuye con el 6,3% de los puestos de trabajo en el país.

Según Camacol, en Colombia entre el sector de edificaciones e infraestructura se consumen dos millones de toneladas de acero largo al año y solo se producen 1.2 millones de toneladas, además de 1.2 millones de aceros planos que no se producen en el país. Es decir que en acero largo el déficit es de 800 mil toneladas por año, con lo cual la situación de este producto es altamente dependiente del tema internacional, de los precios que se manejan en el exterior y de los países que más producen acero es decir las importaciones de acero son necesarias para el país teniendo en cuenta que la producción interna no alcanza a cubrir la demanda del sector. (Ver tabla 2)

NOMBRE DE LA EMPRESA / O PAÍS:	TOTAL 2015			
	Prod	Impos	Expos	ASU
<b>Laminados (1+2+3)</b>	<b>1.860.469</b>	<b>2.661.136</b>	<b>49.485</b>	<b>4.031.755</b>
<b>1. Largos</b>	<b>1.420.103</b>	<b>1.140.781</b>	<b>2.839</b>	<b>2.558.044</b>
Acero para concreto	1.146.239	517.376	255,13	1.663.361
Barras	43.248	143.576	436	186.388
Alambrón	155.315	305.738	1.337	459.716
Perfiles Livianos (2 y 3) (< 80mm)	74.006	46.412	65	120.354
Perfiles Pesados (4) (> = 80mm)	1.294	123.035	746	123.584
Rieles y Acc.p/Vías	-	4.643	0	4.643
<b>2. Planos</b>	<b>440.366</b>	<b>1.387.865</b>	<b>38.510</b>	<b>1.349.355</b>
<b>2.- A- Planos no revestidos al carbono</b>	<b>135.442</b>	<b>909.387</b>	<b>898</b>	<b>1.043.930</b>
Hojas gruesas en caliente (= > 4,75mm)	-	65.751	690	65.060
Bobinas gruesas en caliente (= > 4,75mm)	-	49.236	100	49.136
Hojas medias y delgadas en caliente (< 4,75mm)	-	9.991	14	9.976
Bobinas medias y delgadas en caliente (< 4,75mm)	-	375.715	61	375.655
Hojas en frío (7)	-	60.723	18	60.704
Bobinas en frío	135.442	347.971	15	483.399
<b>2.- B- Planos revestidos</b>	<b>304.924</b>	<b>157.853</b>	<b>37.229</b>	<b>425.548</b>
<b>2.- B- 1 -Planos revestidos para envases</b>	<b>81.792</b>	<b>12.004</b>	<b>24.775</b>	<b>69.021</b>
Hojalata	46.368	9.130	1.947	53.551
Cromada	35.424	2.874	22.828	15.470
<b>2.- B- 2 - Otros revestidos</b>	<b>223.132</b>	<b>127.376</b>	<b>12.296</b>	<b>338.212</b>
Cincadas en caliente	205.990	72.332	11.141	267.181
Electrocincadas	-	5.690	32	5.658
Cubiertas con aluminio y zinc	-	6.936	-	6.936
Prepintadas (8)	17.142	35.034	457	51.719
Otras chapas revestidas	-	7.384	666	6.718
<b>2.- C - Planos de aceros especiales</b>	<b>-</b>	<b>339.098</b>	<b>540</b>	<b>338.558</b>
Hojas y bobinas inoxidables	-	39.551	205	39.346
Hojas y bobinas al silicio	-	11.491	79	11.411
Hojas y bobinas de otros aceros aleados	-	288.056	256	287.800
<b>Tubos sin Costura</b>	<b>-</b>	<b>132.491</b>	<b>8.135</b>	<b>124.355</b>

Tabla 2: consumo aparente acero en Colombia 2015. Fuente: ANDI, Cámara Fedemetal

En la actualidad, Colombia cuenta con cinco productores de acero, ubicados en su mayoría en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, y su capacidad instalada se aproxima a los 1.8 millones de toneladas. Esta producción es dirigida en su gran mayoría al sector de la construcción. Las principales productoras de acero nacional son Diaco y Paz del Río, las cuales suman en conjunto el 60% del mercado interno. En lo referente a los aceros planos, no se cuenta con producción nacional, por lo tanto, deben ser siempre importados.

En la imagen 7 se observa el crecimiento de Colombia para el año 2017, el crecimiento es uno de los más altos de la región seguido de Perú, lo que indica una fuerte demanda de acero en los próximos años, además Colombia tiene un consumo per cápita de 69 kilos de acero, pero países como México están por encima de los 100 kilos y Japón, por los 700, lo que nos lleva a pensar que aún hay mucho mercado por investigar.

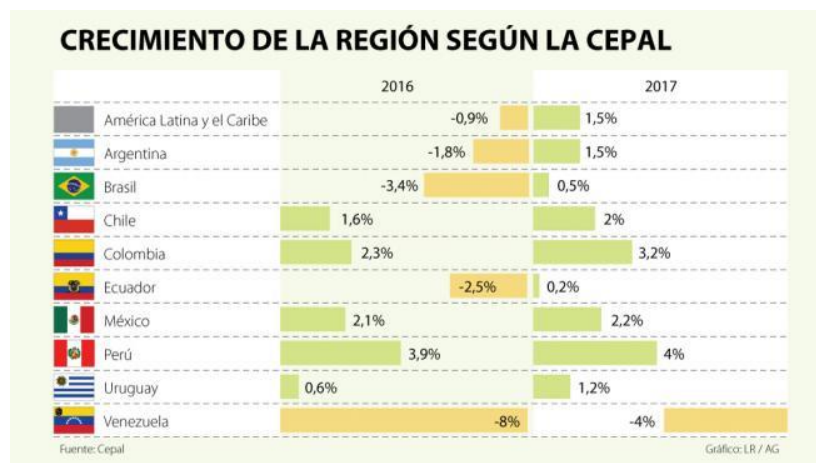


Imagen 7. Crecimiento de consumo de acero en la región. Tomado de:  
[http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/styles/new\\_destacada/public/imagenes/noticias/1/WEB\\_CEPAL.jpg?iok=zh7C6e7v](http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/styles/new_destacada/public/imagenes/noticias/1/WEB_CEPAL.jpg?iok=zh7C6e7v)

### 3.2 VARIABLES ECONÓMICAS

Los precios de importación han sido variables por el exceso de oferta en países asiáticos, principalmente china. El precio en el mercado local debería tener un precio "alto" en función de una TRM alta pero no se ve reflejado en la realidad pues hay una contracción en el mercado por baja demanda y exceso de oferta.

Las consistentes políticas económicas de Colombia y la agresiva promoción de los acuerdos de libre comercio en los últimos años han fortalecido su capacidad para resistir los choques externos. Colombia depende en gran medida de las exportaciones de energía y minería, haciéndola vulnerable a una caída de las mismas.

La disminución de los precios del petróleo ha dado lugar a una caída de los ingresos públicos. En 2014, Colombia aprobó un proyecto de ley de reforma tributaria para compensar los ingresos perdidos por la caída global de los precios del petróleo.

A pesar de las medidas de austeridad impuestas por la administración Santos, el PIB y la inversión extranjera directa cayeron en 2015, mientras que el fenómeno climático del Niño hizo que los precios de los alimentos y la energía subieran la inflación al 6,8%. El crecimiento real del PIB promedió un 4,8% anual entre 2010 y 2014, continuando una década de fuerte desempeño económico, antes de caer en 2015. Las tres principales agencias de calificación elevaron la deuda pública de Colombia al grado de inversión en 2013 y 2014.

En una entrevista realizada para el periódico El Nuevo Siglo (Junio 2016) a Alois Zwinggi, miembro de la Junta directiva del Foro Económico Mundial para América Latina este afirma que la capacidad de Colombia para aprovechar al máximo los TLC, en especial con Estados Unidos sigue estando limitada por la falta de diversificación de las exportaciones. La política exterior de la administración Santos se ha centrado en el fortalecimiento de los lazos comerciales de Colombia e impulsar la inversión en el país. Colombia ha firmado o está negociando acuerdos de libre comercio (TLC) con más de una docena de países; los EU - Colombia TLC entró en vigor en mayo de 2012.

### **3.3 VARIABLES POLÍTICAS**

El nuevo gobierno y la magnitud del alza en las tasas de interés en USA, el crecimiento de China e India, la eficacia de la alianza internacional para combatir el terrorismo del estado islámico, la efectividad de las políticas de estabilización para Japón, la Zona Euro así como Rusia, México, Brasil y Turquía serán determinantes de la marcha de la economía mundial en 2017. El acero plano tiene un impuesto de importación del 10%.

Con la nueva reforma tributaria, se armoniza el sistema tributario con las nuevas normas contables aplicables a todas las empresas (Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF). Así, la ley actualiza el lenguaje contable del Estatuto Tributario, que ahora se referirá a las NIIF. Las empresas pasarán entonces de 4 sistemas contables (Decreto 2649 de 1993, NIIF, Conciliación Fiscal y libro tributario) a un sistema que realiza la conciliación fiscal directamente a partir de la contabilidad NIIF. Se estableció una tarifa general del IVA del 19%.

Las sociedades podrán deducir del impuesto sobre la renta el IVA sobre los bienes de capital utilizados en procesos productivos; es decir, lo que compren para

expandirse, mejorar los negocios e invertir (maquinarias, fábricas, nuevas tecnologías, entre otras).

Se unifica el régimen para todas las zonas francas, que tributarán a una tarifa preferencial del 20% y no deberán pagar parafiscales. Conservarán además los beneficios tributarios en la base gravable del IVA<sup>15</sup>.

### **3.4 VARIABLES TECNOLÓGICAS**

Los competidores directos empezaron a producir productos de mayor valor agregado gracias a la innovación tecnológica, que les permite manejar mayores márgenes y mayor volumen de importación, lo cual les permite bajar los precios de compra.

En los próximos años la tendencia del mercado es que será dominado por los grandes importadores que tengan músculo financiero que diversifiquen sus productos y que sigan invirtiendo en tecnología ya sea con maquinaria novedosa o actualización de la actual.

En el caso de acero inoxidable los competidores se han tecnificado montando centros de servicio, corte láser, diversificando sus productos, ampliando su portafolio e invirtiendo en la adquisición de talento humano para ofrecer sus servicios.

El proceso de diseño y la utilización de software especializado permiten mejorar la construcción haciéndola más eficiente e innovadora. El software de arquitectura es utilizado frecuentemente para corregir estimaciones de medidas o para obtener una mayor variedad en las capacidades de diseño. Esta clase de tecnología permite el diseño en 3D, gestión de espacios, cálculo estructural y hasta diseño de interiores, esto permite atraer más oportunidades de trabajo e incrementar las relaciones con clientes y fabricantes.

La dinámica del mercado está relacionada con los planes de nueva infraestructura que va a desarrollar el gobierno como las vías 4G, además se prevé la llegada de nuevos inversionistas atraídos por un nuevo país sin guerra con las FARC.

Datos del Comité Colombiano de Productores de Acero de la Andi, la Dian, la Agencia Nacional de Infraestructura y el gremio Alacero, indican que solamente por las vías de cuarta generación (4G), se deberá generar una demanda adicional de 900 mil toneladas de acero en los próximos cinco años.

<sup>15</sup>DIAN ABECE REFORMA TRIBUTARIA {En línea}. {18 de enero de 2017}. Disponible en:([http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece\\_Reforma\\_Tributaria\\_2016.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf))

Metaza ha encontrado oportunidad en el mercado con la lámina prepintada ideal para cubiertas, fachadas etc., al no tener la misma cantidad de competidores como las otras líneas, permite que Metaza sea un proveedor principal.

En el sector de acero se espera estabilidad o leve tendencia a la baja en los precios del mineral de hierro pero dado el fuerte incremento que han tenido los precios del carbón metalúrgico, en caso de que se prolongue por un período mayor de tiempo, puede llegar a impactar los precios del acero al alza. Las recientes señales de aumento de consumo y disminución de la oferta en China así como variaciones positivas del precio del petróleo pueden llegar a facilitar un cambio de tendencia hacia arriba en los precios del acero, después de un período muy prolongado de varios años con escenario de precios decrecientes.

Es importante resaltar que el consumo per cápita en Colombia de acero es de 69 kilos (Cifras de la Cámara Fedemetal de la ANDI), en países como México están por encima de los 100 kilos y Japón por los 700, lo que nos indica que al mismo tiempo que un país o región aumente su nivel de vida, es más la cantidad de acero que consume; esto nos hace pensar que el mercado del acero seguirá creciendo en Colombia a medida que haya más obras civiles y que la demanda de bienes finales que requieren de productos de acero como principal insumo aumenten.

## 4. ANÁLISIS MATRICIAL

### 4.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 3. Matriz Perfil Competitivo. Competidores METAZA

		METAZA S.A		Competidor 1 HIERROS HB		Competidor 2 FAJOBE		Competidor 3 AGOFE		Competidor 4 MULTIALAMBRES		Competidor 5 ARMETALES	
Factores claves para el éxito	Peso	Rating	Calificación	Rating	Calificación	Rating	Calificación	Rating	Calificación	Rating	Calificación	Rating	Calificación
Participación en el mercado	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05
Competitividad de precios	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	1	0.15
Calidad del producto	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Lealtad del cliente	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Gama de productos	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Capacidad tecnológica	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04
Experiencia en el mercado	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Reputación de la marca	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Cobertura geográfica	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06
Introducción de nuevos productos	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
Estado del sitio web	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Certificados por Icontec	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
Tiempos de entrega	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	1	0.15	2	0.30	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.08</b>		<b>3.06</b>		<b>2.73</b>		<b>2.90</b>		<b>2.56</b>		<b>2.19</b>

## 4.2 ANÁLISIS DOFA

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DOFA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa con más de 30 años en el mercado.</li> <li>• Controles permanentes en el área de la cartera del mercado tradicional.</li> <li>• Empresa familiar.</li> <li>• Seriedad y el discurso anti soborno, que para los clientes es fundamental.</li> <li>• El servicio al cliente en la empresa es muy apreciado por los clientes.</li> <li>• Certificado de calidad ICONTEC.</li> <li>• Lealtad de los clientes.</li> <li>• Abrir nuevas sucursales en el país.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de una misión y una visión que se proyectaron hace más cinco años y que debe ser replanteadas.</li> <li>• Falta de tecnología en el centro de servicio actual (máquina de corte).</li> <li>• Personal en algunas áreas muy operativo.</li> <li>• Falta de capital para invertir en tecnología.</li> <li>• Actualmente se comercializan los mismos productos que hace 6 años.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes cada vez más piden nuevos productos.</li> <li>• El sector de la construcción está creciendo en Colombia.</li> <li>• En los municipios aledaños a las principales ciudades hay proyectos de construcción.</li> <li>• Importar materiales innovadores para Construcción</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar los clientes actuales productos con mayor valor agregado.</li> <li>▪ Aprovechar el crecimiento del sector Construcción para dar soluciones al constructor y no solo vender productos.</li> <li>▪ Comercializar nuevos productos que están teniendo auge en el sector de la construcción y que no nos comunes en Colombia.</li> <li>▪ Abrir nuevas sucursales en el país.</li> </ul>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar la misión, visión y propósito de la compañía con el fin que cada área esté enfocada a un solo objetivo.</li> <li>▪ Actualizar portafolio de productos.</li> <li>▪ Aumentar la inversión de capital.</li> <li>▪ Capacitación y formación al personal.</li> <li>▪ Investigación de nuevas oportunidades de mercado.</li> </ul>



<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado con mucha oferta y poca demanda.</li> <li>• Hay mayor costo logístico y financiero sin que pueda trasladarse al precio.</li> <li>• Compra de pequeñas empresas por parte de multinacionales en Colombia.</li> <li>• Muchos de los proyectos son VIS (vivienda interés social).</li> <li>• Los competidores ofrecen los mismos productos en ocasiones a menor precio.</li> <li>• Alta informalidad de los clientes.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforzar la comunicación externa.</li> <li>▪ Crear un área de innovación y desarrollo que permitirá mantenernos a la vanguardia con productos o ideas de tendencia mundial.</li> <li>▪ Crear alianzas con fabricantes y/o transformadores nacionales de tejas o entrepisos, para mejorar la utilidad y poder tener mejores precios.</li> </ul>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar con tecnología en el proceso de logística y despachos.</li> <li>▪ Crear un plan de comunicación interna.</li> <li>▪ Reforzar la cultura organizacional.</li> </ul>
---	---	---

## **5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En Metaza se ha presentado pérdida de competitividad en la comercialización de productos de acero para la construcción que se convierten en commodities año a año, presentando disminución del margen y aumento del ciclo de negocio.

Entre las causas a este problema se evidencia que la compañía no tiene ventajas competitivas que permitan mejorar el margen, la competencia son compañías de mayor tamaño y algunas fabricantes que tienen mejor precio de compra, mayor cobertura geográfica y mejor logística.

### **5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Determinación de los factores que inciden en la decisión de compra de entrepisos y cubiertas en los clientes actuales de Metaza a nivel nacional.

### **5.3 OBJETIVOS**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Obtener un diagnóstico sobre el consumo de entrepisos metálicos y cubiertas metálicas en ferreterías y constructoras, con el fin establecer una base para crear un plan de mercadeo para incursionar en el mercado como formadores de entrepisos y de cubiertas metálicas, ampliando así la mezcla de productos de Metaza.

#### **5.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar oportunidades de mejoramiento.
- Conocer qué aspectos influyen a la hora de adquirir este tipo de material.
- Determinar si las ferreterías adquieren este tipo de material para vender en su punto de venta.

### **5.4 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

La metodología a desarrollar serán técnicas de investigación basadas en fuentes de información primarias y secundarias apoyadas con un estudio de mercado interno, el cual se realizará con clientes actuales de la empresa donde

profundizaré en de los mismos frente a los productos cubiertas metálicas y entrepisos.

El tipo de investigación que se va a manejar para este trabajo de campo es investigación descriptiva.

Dentro de las Fuentes y técnicas para recolección de la información están:

**Primarias:** Encuestas, entrevistas a clientes e informes internos de la compañía.

**Secundarias:** Libros relacionados con materiales de construcción en Colombia y el mundo, artículos de revistas y páginas en internet.

#### **5.4.1 Instrumento para la investigación**

Se realiza por medio de cuestionario estructurado, enviado vía mail y llamada telefónica y a través de entrevistas personales.

## CUBIERTAS

Nos interesa conocer un poco más sobre el mercado de cubiertas, por esta razón le pedimos su colaboración para responder una pequeña encuesta.

**\*Obligatorio**

1. Ciudad \*

---

2. ¿A qué sector pertenece su empresa?

---

3. ¿Ha comprado recientemente cubiertas metálicas? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ SI      Pasa a la pregunta 4.
- ☐ NO      Deja de rellenar este formulario.

4. ¿A qué marca/proveedor de cubiertas ha comprado últimamente? \*

---

---

---

---

---

5. ¿Con qué frecuencia adquiere este producto? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual
- ☐ Bimensual
- ☐ Trimestral
- ☐ Semestral
- ☐ Anual
- ☐ Otro: 

---

6. ¿Dónde adquiere este producto normalmente? \*

Marca solo un óvalo.

☐ Fabricante

☐ Proveedor mayorista

☐ Proveedor minorista

☐ Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos influyen a la hora de comprar este material? \*

Marca solo un óvalo.

☐ Marca

☐ Precio

☐ Tiempo de entrega

☐ Garantía

☐ Servicio

☐ Calidad

☐ Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué color de cubierta utiliza normalmente? \*

Marca solo un óvalo.

☐ Azul

☐ Blanca

☐ Verde

☐ Roja

☐ Gris

☐ Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Tiene algún comentario sobre este producto que quiera dejarnos?

\_\_\_\_\_

Imagen 8: Cuestionario de investigación cubiertas

## ENTREPISOS

Nos interesa conocer un poco más sobre el mercado de los entrepisos, por esta razón le pedimos su colaboración para responder una pequeña encuesta.

**\*Obligatorio**

1. Ciudad \*

---

2. ¿A qué sector pertenece su empresa?

---

3. ¿Ha comprado recientemente steeldeck, sistema de entrepiso placa fácil o similares? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ SI      *Pasa a la pregunta 4.*  
☐ NO      *Deja de rellenar este formulario.*

### Sección sin título

4. ¿A qué marca/proveedor de entrepisos ha comprado últimamente? \*

---

---

---

---

---

5. ¿Con qué frecuencia adquiere entrepisos? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Semanal  
☐ Quincenal  
☐ Mensual  
☐ Bimensual  
☐ Trimestral  
☐ Semestral  
☐ Anual  
☐ Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Dónde adquiere este producto normalmente? \*

Marca solo un óvalo.

☐ Fabricante

☐ Proveedor mayorista

☐ Proveedor minorista

☐ Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos influyen a la hora de comprar este material? \*

Marca solo un óvalo.

☐ Marca

☐ Precio

☐ Tiempo de entrega

☐ Garantía

☐ Servicio

☐ Practicidad del sistema

☐ Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene algún comentario sobre este producto que quiera dejar?

\_\_\_\_\_

Imagen 9: Cuestionario de investigación entrepisos

## 5.4.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra que se tomará para realizar la investigación se toma aplicando la siguiente fórmula estadística para una población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N= Universo

Z= 1.96 (confianza del 95%)

p= probabilidad de éxito (en este caso 0.5)

q= 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.95)

e= error máximo de estimación (6%)

Para una población total de 263 (ferreterías) y un margen de error de 6 %, la muestra deberá ser de 133 personas.<sup>15</sup>

Para una población total de 339 (constructoras) y un margen de error de 6 %, la muestra deberá ser de 150 personas<sup>16</sup>.

<sup>15-16</sup> GRUPO RADAR, CALCULE USTED MISMO EL TAMAÑO DE SU MUESTRA O SU MARGEN DE ERROR{En línea}. {3 de abril de 2017}. Disponible en <http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=567>

#### 5.4.2.1 Universo

Está conformado por clientes actuales de Metaza de los segmentos constructores y ferreterías a nivel nacional de la línea construcción, que hayan comprado en el último año (ene. a dic. 2016) cubiertas metálicas o entrepisos.

#### 5.4.2.2 Población

La población con la cual se va a realizar la investigación es de 263 Ferreterías y 339 Constructoras y proyectos.

### 5.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.5.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

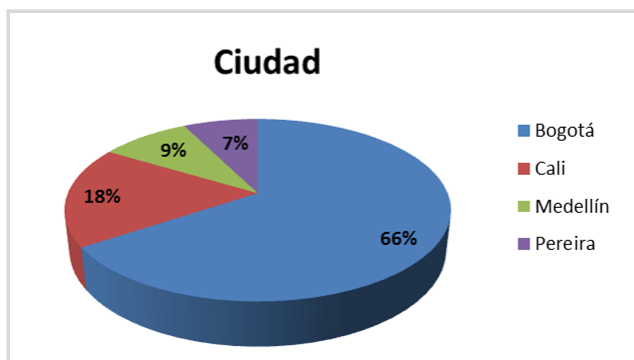
Durante el 5 y 26 de abril se realizó una encuesta a clientes de Metaza, donde se segmentó en cubiertas y entrepisos, en total se realizó la encuesta a 283 clientes. De estos 150 clientes respondieron encuesta de cubiertas y 133 de entrepisos, obteniendo los siguientes resultados.

#### 5.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### RESULTADOS CUBIERTAS (LÁMINA PREPINTADA)

Esta encuesta se realizó a 150 clientes para identificar el perfil de clientes y competidores, donde se obtienen los siguientes resultados:

##### Perfil demográfico

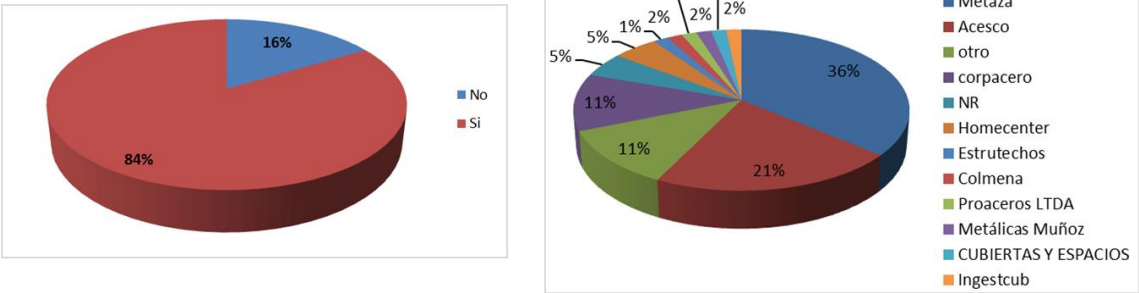


Fuente: datos Metaza



Un 78% de los clientes encuestados se concentra constructoras y el restante son proyectos puntuales es decir solo fue una vez la compra.

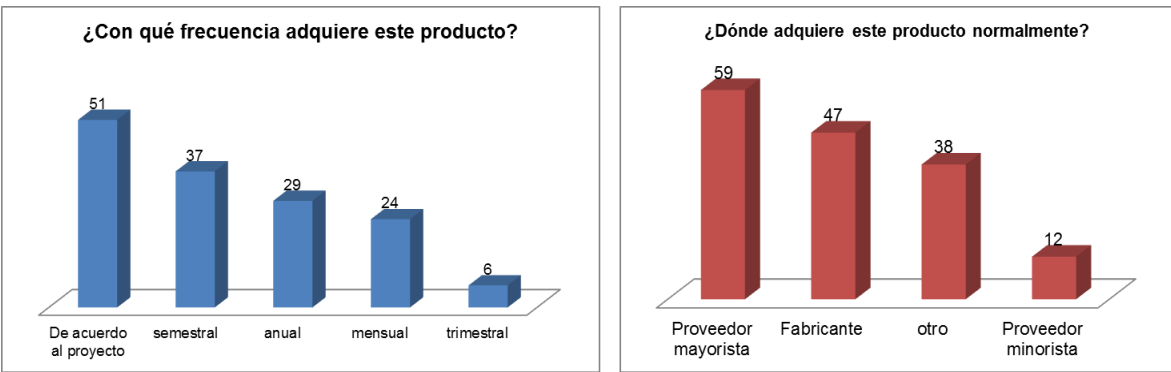
### Uso del producto



Fuente: datos Metaza

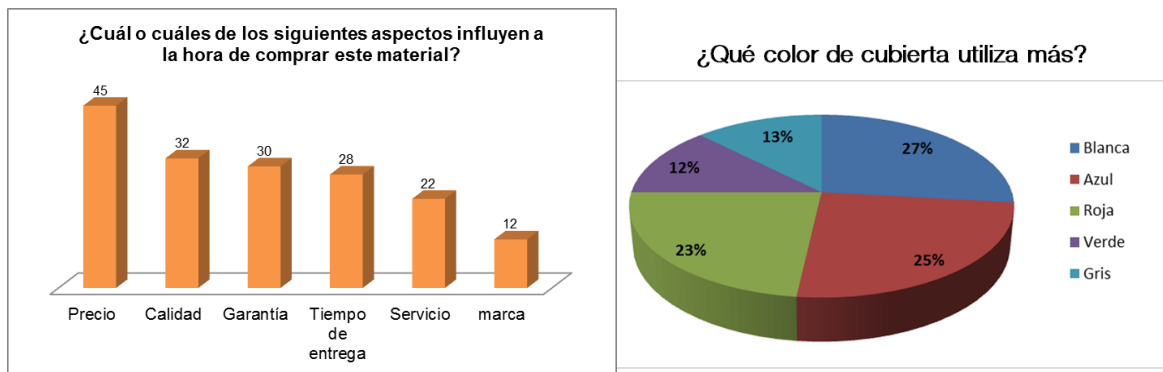
El 84% de los clientes encuestados han comprado cubiertas en el último año y en su mayoría lo han comprado a Metaza esta cifra se debe a que a quienes se realizó la encuesta son clientes nuestros, sin embargo se obtienen resultados interesantes al obtener variedad de respuestas. Hay participación de la venta de proveedores y contratistas que venden el material instalado, dando como recomendación que se debe realizar una labor importante con subcontratistas que en ocasiones no conocemos a profundidad.

### Frecuencia de compra



Fuente: datos Metaza

La frecuencia de compra de este producto depende en su mayoría de los proyectos que se realicen con los clientes, adicionalmente no es un producto que se compre habitualmente por lo que los clientes no lo mantienen en stock. Es importante mantener buenas relaciones con los clientes para que cuando haya proyectos en el que usen este material u otros, sea Metaza a quien busquen.



Fuente: datos Metaza

Claramente los clientes buscan precio a la hora de comprar este tipo de material, sin embargo hay más factores que influyen en la decisión de compra tales como la calidad, la garantía y los tiempos de entrega que tienen porcentajes muy similares de importancia

Estos aspectos serán importantes a la hora de comunicarlo a los clientes ya que serán parte de la promesa de venta, ya que influyen en la decisión de compra.

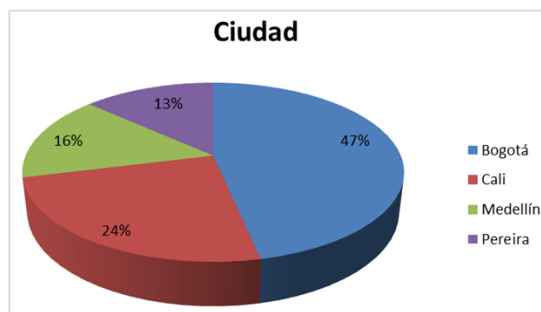
Frente a los colores utilizados en cubiertas, la blanca y azul son las que predominan en los proyectos de los clientes encuestados.

Hay una buena oportunidad para impulsar la cubierta verde y gris con estrategias de mercadeo.

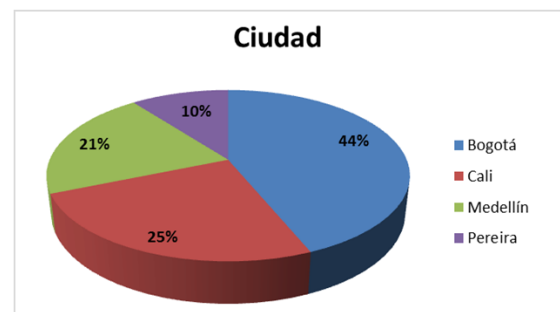
## 5.6.2 RESULTADOS ENTREPIOS

Se realizó la encuesta a 133 clientes del segmento ferreterías y constructoras, obteniendo los siguientes resultados:

### Ferreterías

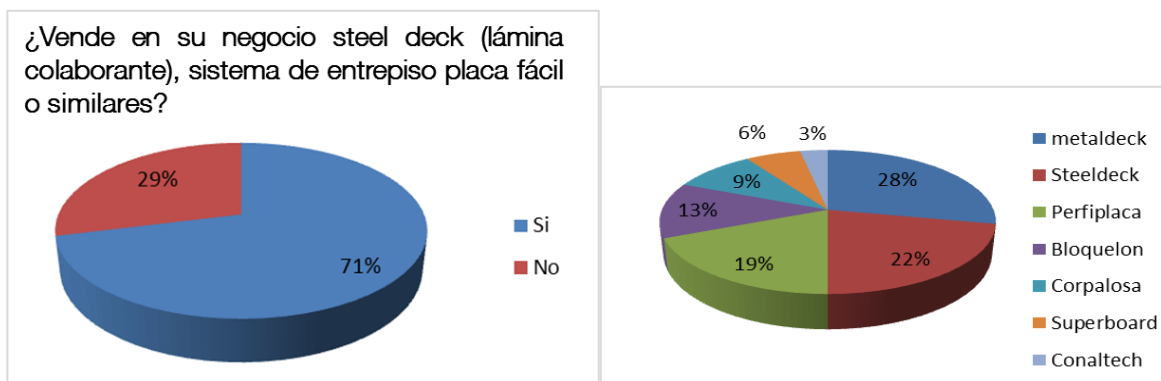


### Constructoras



### Uso del producto

### Ferreterías



Fuente: datos Metaza

En las gráficas anteriores se observa que la lámina steeldeck es referenciada como un sistema de entepisos, pero al parecer no hay gran conocimiento técnico del sistema porque es confundido o relacionado con otros sistemas de entepiso que tienen otras especificaciones muy diferentes.

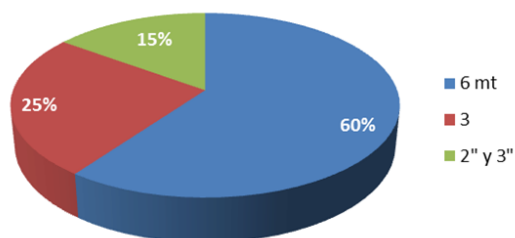
Metaldeck de Acesco tiene gran reconocimiento, por lo que varias personas lo identifican como nombre del material no como marca.

Hay oportunidad de ventas tanto en el sector de subdistribución como en el de proyectos, también es evidente que podría desarrollarse un sistema como solución para entepisos que nos permita ofertar soluciones integrales a necesidades específicas de entepisos en construcciones.

Gracias a las cifras obtenidas se observa que hay gran oportunidad para hacer un buen posicionamiento de marca teniendo en cuenta que se dicen varias marcas y hasta sistemas que no tienen nada en común.

Las ferreterías y cacharrerías son un canal de distribución y ventas muy importante para la economía del país, ya que mueven muchas empresas importadoras de productos nacionales e internacionales, además de proveedores de servicios complementarios.

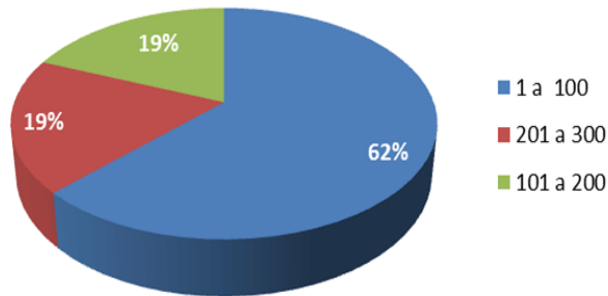
¿Qué medida se vende más en su negocio?



Fuente: datos Metaza

Esta pregunta al parecer creo confusiones a quienes diligenciaron la encuesta por internet, ya que unos pocos respondieron como medida el calibre del material. Esto evidencia una falta de conocimiento técnico del productolo que nos da oportunidad de hacer una venta técnica enfocándose en capacitación a los clientes ferreteros de Metaza.

En promedio, ¿cuántas unidades vende en un mes?



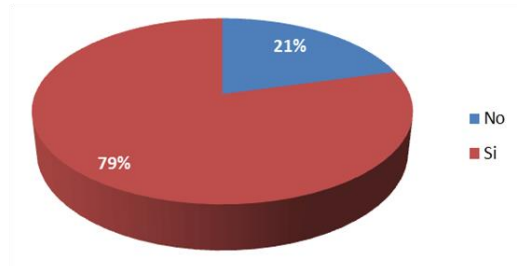
Fuente: datos Metaza

En la gráfica a continuación se observa que en su mayoría las ferreterías venden entre 1 y 100 unidades mensuales y otro segmento más pequeño hasta 300 unidades.

Esto indica que se pueden enfocar esfuerzos con ferreteros para que impulsen nuestra marca en sus negocios ya sea con publicidad en punto de venta, negociaciones, descuentos por pedidos mínimos etc.

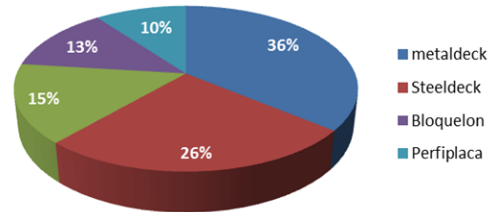
## Constructoras

¿Ha comprado recientemente steeldeck, sistema de entrepiso placa fácil o similares?

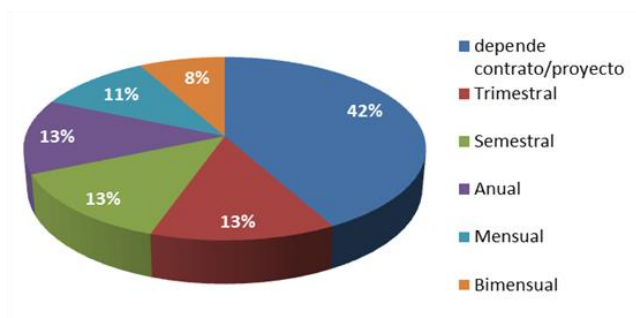


Fuente: datos Metaza

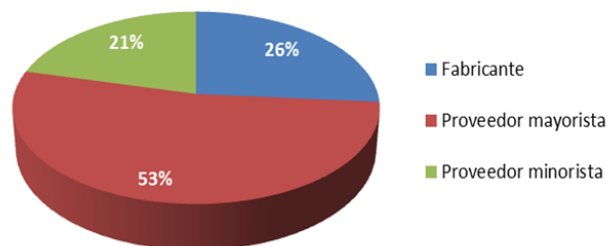
Marca / proveedor



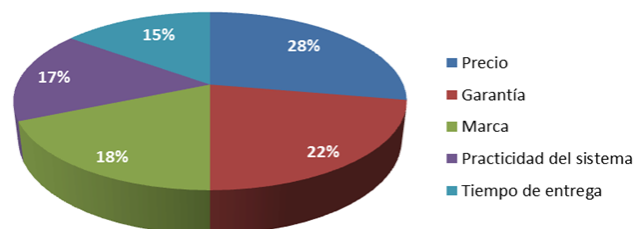
¿Con qué frecuencia adquiere entrepisos?



¿Dónde adquiere este producto normalmente?



¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos influyen a la hora de comprar este material?



Fuente: datos Metaza

En las constructoras se observa que el uso de entrepisos depende mucho de los proyectos que tengan asignados, siguen siendo compradores a proveedores mayoristas y al momento de comprar prefieren el precio, la marca y la garantía estos últimos van de la mano ya que al ser una buena marca les garantiza su calidad.

Metaldeck tiene gran nivel de reconocimiento por lo que varias personas lo identifican como nombre del material.

## **6. PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO**

### **6.1 OBJETIVOS**

#### **6.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Apoyar a la división de construcción para aumentar a un 4% las ventas de cubiertas y entrepisos metálicos en los dos primeros años después del lanzamiento de estos.

#### **6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Posicionar los productos de entrepisos y cubierta de marca propia en las sucursales de Bogotá, Medellín, Cali y Pereira.
- Incrementar un 3% las ventas anuales para cubiertas metálicas y entrepisos metálicos en todo el país.
- Lograr aumentar la rentabilidad económica al 5% con la incursión de los nuevos productos.
- Lograr ventas de 5000 ton. al tercer año desde el lanzamiento de cubiertas y entrepisos.

### **6.2 MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo está dirigido principalmente a empresas constructoras y ferreterías de las ciudades principales y alrededores, que adquieran cubiertas metálicas y entrepisos metálicos.

### **6.3 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADEO**

**Objetivo:** Posicionar los productos de entrepisos y cubierta de marca propia en las sucursales de Bogotá, Medellín, Cali y Pereira

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	AREA RESPONSABLE	FECHA MÁX. TERMINACIÓN	RECURSOS	INDICADOR
Lograr reconocimiento en el mercado de entrepisos y cubiertas con marca propia.	Realizar lanzamiento a clientes objetivo de Metaza	Mercadeo	17 de agosto de 2017	Humanos Financieros Tecnológicos	Clientes asistentes evento/ clientes compraron producto
	Programar un promedio de cuatro visitas diarias por vendedor a clientes potenciales	Comercial	16 de junio de 2017	Humanos Financieros	Número de visitas / número de pedidos realizados
	Establecer negociaciones con ferreterías para dar a conocer el producto (muestras sin costo)	Comercial	26 de julio de 2017	Humanos Financieros	Ventas reales/ ventas esperadas
	Crear una base de datos de clientes "fidelizados" para organizar visitas y hacer negociaciones	Mercadeo	19 de julio de 2017	Humanos Tecnológicos	Evaluación a asesores Meta: promedio calificación de 4.0
	Capacitar a los asesores y servicio al cliente sobre los nuevos productos para que estén en capacidad de resolver inquietudes de clientes.	Producción Comercial	12 de julio de 2017	Humano Tecnológico Financiero	Evaluación a asesores Meta: promedio calificación de 4.0
	Realizar pauta digital en portal En-Obra, aprovechando el contrato actual por un año.	Mercadeo	12 de agosto de 2017	Humano Financiero Tecnológico	Número de clics a formulario / Número de personas registradas (leads)



	Crear anuncios personalizados en la web para aquellos que han visitado nuestro producto (remarketing)	Mercadeo	5 de julio de 2017	Humano Financiero Tecnológico	- Número de cotizaciones recibidas a través de pág. Web - Seguimiento a cotizaciones
--	---	----------	--------------------	-------------------------------------	---

**Objetivo:** Incrementar un 3% las ventas anuales para cubiertas metálicas y entrepisos metálicos

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	AREA RESPONSABLE	FECHA MÁX. TERMINACIÓN	RECURSOS	INDICADOR
Implementar una estrategia de marketing digital	Crear un concepto creativo para los nuevos productos	Mercadeo Comercial	1 de julio de 2017	Humanos Financieros Tecnológicos	Porcentaje de clientes que prefieren nuestra marca
	Realizar un benchmarking online de la competencia	Mercadeo	18 de julio de 2017	Humanos Financieros Tecnológicos	Número de empresas de la competencia investigadas
	Investigar nuevas palabras o frases clave con tendencias en la web	Mercadeo	24 de julio de 2017	Humanos Financieros Tecnológicos	Número de nuevas palabras clave encontradas
	Optimización de la página web con keywords para motores de búsqueda SEO	Mercadeo	31 de julio de 2017	Humanos Financieros Tecnológicos	Número de nuevas palabras clave incorporadas
	Envío de email marketing y promociones	Mercadeo	Mensual	Humanos Financieros Tecnológicos	Número de aperturas de e-mail
	Activar Google Places para cada una de las sucursales	Mercadeo	1 de agosto de 2017	Humanos Financieros Tecnológicos	# de usuarios vieron la empresa en la búsqueda de Google o Google maps
	Realizar contenidos acerca de los productos para agregarlos a la pág. Web (marketing de contenidos)	Mercadeo Comercial	Bimensual	Humanos Financieros Tecnológicos	Número de publicaciones realizadas internamente

	Realiza campaña inicial de marketing en LinkedIn	Mercadeo	13 de agosto de 2017	Humanos Financieros Tecnológicos	Número de clics a los anuncios
Venta cruzada	Ofrecer de forma automática en la pág. Web otros productos o servicios relacionados con el que está visitando	Mercadeo Comercial	8 de julio de 2017	Humanos Tecnológicos	Número de clics a otros productos
	Definir precios similares a los actuales del mercado	Gerencia Comercial	13 de julio de 2017	Humanos	Ventas actuales / ventas año anterior
	Crear catálogos con obras realizadas incluyendo los servicios o productos adicionales ofrecidos por Metaza	Mercadeo	27 de junio de 2017	Humano Financiero	Catálogos impresos / Núm. Cotizaciones recibidas
Promoción de lanzamiento	Ofrecer a las ferreterías y talleres descuentos por pronto pago	Comercial	25 de junio de 2017	Humano Financiero	Días promedio pago
	Dar a los clientes asistentes al lanzamiento un descuento por pedido realizado ese día	Comercial	10 de agosto de 2017	Humano Tecnológico Financiero	Número de pedidos realizados
	Ofrecer capacitaciones varias a clientes y su equipo	Mercadeo Comercial	25 de agosto 2017	Humano Tecnológico Financiero	Número asistentes a capacitaciones / Número invitados
	Proporcionar espacio en los estantes para el producto y para publicidad de los productos	Mercadeo	15 de octubre de 2017	Humano Técnico Financiero	Número de estantes colocados / número ventas por local
	Tener muestras de “bolsillo” para clientes con el fin que aprecien calidad, color, calibre del producto.	Mercadeo	10 de agosto de 2017	Humano Técnico Operativo	Muestra entregada / compra del cliente

Mejorar experiencia del cliente	Crear un mapa de experiencia de usuario para identificar y optimizar los puntos de contacto con el cliente.	Todas las áreas	12 septiembre 2017	Humano	Cumplimiento de cronograma
	Realizar encuesta de satisfacción a clientes	Mercadeo	15 agosto de 2017	Humano Tecnológico	Lograr un 90% en calificación de excelente y bueno en la pregunta de satisfacción general
	Mantener en inventario los productos con las medidas comerciales más vendidas	Producción Comercial	Mensual	Humano Técnico Financiero	Número de días de rotación de inventario /
	Entregar el producto con el certificado de importación del material utilizado	Despachos	Constante	Humano	Número de solicitudes recibidas / Número de certificados enviados
	Emballar el material de tal forma que el producto no se vaya a ver afectado por el medio ambiente y llegue en buen estado al cliente	Despachos Logística	Constante	Humano Operativo	Número de reclamos recibidos por empaque de materiales
	Crear programa de referidos para garantizar el voz a voz	Mercadeo Comercial	Noviembre de 2018	Humano Financiero	Número de contactos referidos
	Implementar un CRM que nos permita analizar a profundidad	Comercial Tecnología	Febrero de 2018	Tecnológico Humano	Tiempo de respuesta
	Crear plan de incentivos a asesores	Comercial Mercadeo Recursos Humanos	Septiembre de 2017	Humano Financiero Tecnológico	Número de clientes nuevos / Número de pedidos

## 6.4 PRESUPUESTO DE MERCADEO

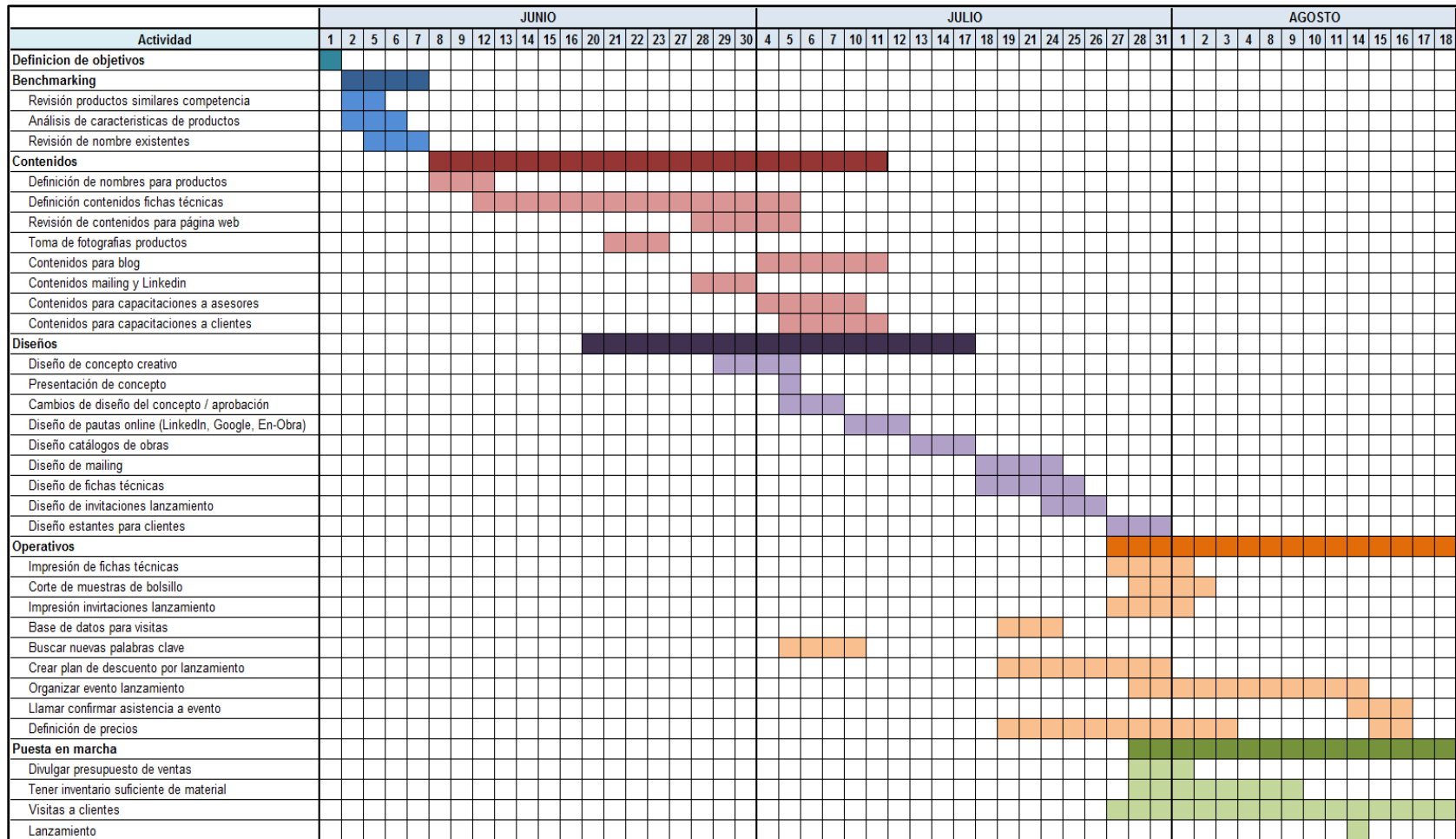
Presupuesto para los primeros 6 meses:

		jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17
	<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>\$ 450,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
	Transportes visitas a clientes para feedback	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Obsequios para visitas	\$ 350,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>	<b>\$ 1,997,000</b>	<b>\$ 2,464,300</b>	<b>\$ 2,191,000</b>	<b>\$ 742,400</b>	<b>\$ 1,591,000</b>	<b>\$ 593,600</b>
<b>DISEÑO</b>	Diseño de brochures técnicos (cubiertas y entrepisos)	\$ -	\$ 95,800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño de pautas en portales web	\$ 92,400	\$ -	\$ -	\$ 92,400	\$ -	\$ -
	Diseño de pieza gráficas para campañas	\$ 143,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 143,600
	Diseño manual de mantenimiento de los productos (cubiertas)	\$ -	\$ 98,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño invitaciones lanzamiento	\$ -	\$ 65,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño banners página web y landing page	\$ 235,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño mailing	\$ -	\$ 300,000	\$ -	\$ -	\$ 300,000	\$ -
<b>IMPRESIÓN</b>	Brochures técnicos entrepisos y cubiertas (500 c/u)	\$ -	\$ 890,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Invitaciones lanzamiento (100)	\$ -	\$ -	\$ 85,000	\$ -	\$ -	\$ -
	Pendones lanzamiento (4)	\$ -	\$ -	\$ 480,000	\$ -	\$ -	\$ -
	Volantes (1000)	\$ -	\$ 150,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>AUDIOVISUAL</b>	Toma de fotografías de productos (día + retoque)	\$ 400,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Video (día + edición)	\$ -	\$ -	\$ 800,000	0	\$ -	\$ -
<b>DIGITAL</b>	Anuncios en google (PPC)	\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000
	Pauta en portal En Obra	\$ 476,000	\$ -	\$ 476,000	\$ -	\$ 476,000	\$ -
	Mensajes texto x 1000	\$ -	\$ 65,000	\$ -	\$ -	\$ 65,000	\$ -
	Pag. Web actualizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,000	\$ -	\$ -
<b>MERSHANDISING</b>	Obsequios para lanzamiento / eventos	\$ -	\$ 450,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Muestras de láminas	\$ 300,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,000	\$ -
	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>\$ 850,000</b>	<b>\$ 700,000</b>	<b>\$ 700,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 700,000</b>
	Capacitaciones internas (asesores, serv. Cliente)	\$ 850,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Capacitaciones conductores	\$ -	\$ 700,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Capacitaciones a clientes	\$ -	\$ -	\$ 700,000	\$ -	\$ -	\$ 700,000
	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>\$ 400,000</b>	<b>\$ 400,000</b>	<b>\$ 6,900,000</b>	<b>\$ 400,000</b>	<b>\$ 400,000</b>	<b>\$ 400,000</b>
	Evento lanzamiento	\$ -	\$ -	\$ 6,500,000	0	\$ -	\$ -
	Visitas comerciales	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
	<b>TOTAL PRESUPUESTO 2017-2018*</b>	<b>\$ 6,544,000</b>	<b>\$ 6,728,600</b>	<b>\$ 19,182,000</b>	<b>\$ 1,884,800</b>	<b>\$ 3,582,000</b>	<b>\$ 2,987,200</b>
	* No incluye IVA 19%						

		ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	Total
<b>INVESTIGACIÓN</b>		\$ -	\$ 450,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900,000
	Transportes visitas a clientes para feedback	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,000
	Obsequios para visitas	\$ -	\$ 350,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700,000
<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>		\$ 1,215,000	\$ 500,000	\$ 892,400	\$ 1,110,000	\$ 1,540,000	\$ 592,400	\$ 16,597,500
<b>DISEÑO</b>	Diseño de brochures técnicos (cubiertas y entrepisos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 95,800
	Diseño de pautas en portales web	\$ -	\$ -	\$ 92,400		\$ -	\$ 92,400	\$ 462,000
	Diseño de pieza gráficas para campañas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 145,000	\$ -	\$ -	\$ 432,200
	Diseño manual de mantenimiento de los productos (cubiertas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 98,500
	Diseño invitaciones lanzamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65,000
	Diseño banners página web y landing page	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 235,000
	Diseño mailing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600,000
<b>IMPRESIÓN</b>	Brochures técnicos entrepisos y cubiertas (500 c/u)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 890,000	\$ -	\$ 1,780,000
	Invitaciones lanzamiento (100)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 85,000
	Pendones lanzamiento (4)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 480,000
	Volantes (1000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150,000	\$ -	\$ 450,000
<b>AUDIOVISUAL</b>	Toma de fotografías de productos (día + retoque)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,000	\$ -	\$ -	\$ 800,000
	Video (día + edición)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800,000
<b>DIGITAL</b>	Anuncios en google (PPC)	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 5,850,000
	Pauta en portal En Obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,904,000
	Mensajes texto x 1000	\$ 65,000	\$ -	\$ -	\$ 65,000	\$ -	\$ -	\$ 260,000
	Pag. Web actualizaciones	\$ 200,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,000
<b>MERSHANDISING</b>	Obsequios para lanzamiento / eventos	\$ 450,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900,000
	Muestras de láminas	\$ -	\$ -	\$ 300,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900,000
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		\$ 1,550,000	\$ 700,000	\$ -	\$ -	\$ 700,000	\$ -	\$ 4,350,000
	Capacitaciones internas (asesores, serv. Cliente)	\$ 850,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 850,000
	Capacitaciones conductores	\$ 700,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700,000
	Capacitaciones a clientes	\$ -	\$ 700,000	\$ -	\$ -	\$ 700,000	\$ -	\$ 2,800,000
<b>RELACIONES PUBLICAS</b>		\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 11,700,000
	Evento lanzamiento	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,500,000
	Visitas comerciales	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 5,200,000
<b>TOTAL PRESUPUESTO 2017-2018*</b>		\$ 6,330,000	\$ 3,250,000	\$ 2,184,800	\$ 2,620,000	\$ 4,880,000	\$ 1,584,800	\$ 33,547,500
* No incluye IVA 19%								

## 6.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Fecha:** junio 2017 - agosto 2017



## 6.6 CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO

TIPO DE CONTROL	RESPONSABLE	OBJETIVO	MÉTODO
<b>CONTROL DEL PLAN ANUAL</b>	Gerencia General Gerente comercial	Revisar si los resultados del plan se han alcanzado	Análisis de ventas Análisis Satisfacción del cliente Análisis Financiero
<b>CONTROL DE EFICIENCIA</b>	Gerente Comercial Coordinador de mercadeo	Valorar y opinar la eficiencia del presupuesto de mercadeo	Eficiencia de la fuerza de ventas, publicidad, distribución
<b>CONTROL ESTRATÉGICO</b>	Gerencia General Coordinador de mercadeo	Analizar si la compañía está realizando seguimiento a oportunidades en relación con los mercados, productos y canales	Auditoría de calidad Instrumentos para valorar la eficacia de marketing
<b>CONTROL DE RENTABILIDAD</b>	Gerente Financiero Gerente Comercial Coordinador de mercadeo	Analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa	Rentabilidad por: Producto Sucursal Clientes Sector No. Pedidos

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 PRONOSTICO DE VENTAS

#### 7.1.1 Pronóstico de ventas de Entrepisos

	Uni.	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Toneladas</b>	1250	1,250	2,500	5,000	10,000	20,000
<b>Precio ton.</b>	3150	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845
<b>Ventas</b>		<b>3,937,500,000</b>	<b>8,268,750,000</b>	<b>17,364,375,000</b>	<b>36,465,187,500</b>	<b>76,576,893,750</b>
<b>Costo de Ventas</b>		3,346,875,000	7,028,437,500	14,759,718,750	30,995,409,375	65,090,359,688
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>590,625,000</b>	<b>1,240,312,500</b>	<b>2,604,656,250</b>	<b>5,469,778,125</b>	<b>11,486,534,063</b>

Cifras en millones, Fuente: cálculos propios

En el cuadro anterior se describe el pronóstico de ventas para los próximos 5 años para el producto entrepisos

La meta es llegar a la venta de 3.000 toneladas el 3er año vendiendo a un precio de \$3.150 el kilo, el costo de ventas sea el 15% sobre las ventas.

#### 7.1.2 Pronóstico de Ventas de Cubiertas

	Uni.	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Toneladas</b>	1667	1,667	3,334	5,001	6,668	8,335
<b>Precio ton</b>	4200	4,200,000	4,410,000	4,630,500	4,862,025	5,105,126
<b>Ventas</b>		<b>7,001,400,000</b>	<b>14,702,940,000</b>	<b>23,157,130,500</b>	<b>32,419,982,700</b>	<b>42,551,227,294</b>
<b>Costo de Ventas</b>		5,951,190,000	12,497,499,000	19,683,560,925	27,556,985,295	36,168,543,200
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>1,050,210,000</b>	<b>2,205,441,000</b>	<b>3,473,569,575</b>	<b>4,862,997,405</b>	<b>6,382,684,094</b>

Cifras en millones, Fuente: cálculos propios

En el cuadro anterior se describe el pronóstico de ventas para los próximos 5 años para el producto cubiertas.

La meta es llegar a la venta de 3.000 toneladas el 3er año vendiendo a un precio de \$4.200 el kilo, el costo de ventas se pretende sea el 15% sobre las ventas

Con la aplicación del plan de marketing propuesto y al precio que se ofrecerá en el mercado, Metaza dará a conocer sus nuevos productos logrando así captar más clientes, al lograr estas cifras se logrará una mayor participación en el mercado de acero y reconocimiento en los sectores en los que se vendan estos productos.



## 7.2 ESTADOS FINANCIEROS

### 7.2.1 P y G Entrepisos

Crecimiento precio	5%					
Carga prestacional	1.51					
Inflación	4%					
		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Toneladas	1250	1,250	2,500	5,000	10,000	20,000
Precio ton	3150	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845
Ventas		3,937,500,000	8,268,750,000	17,364,375,000	36,465,187,500	76,576,893,750
Costo de Ventas	85%	3,346,875,000	7,028,437,500	14,759,718,750	30,995,409,375	65,090,359,688
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>590,625,000</b>	<b>1,240,312,500</b>	<b>2,604,656,250</b>	<b>5,469,778,125</b>	<b>11,486,534,063</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Operario 1	1,200,000	21,744,000	22,613,760	23,518,310	24,459,043	25,437,405
Operario 2	800,000	14,496,000	15,075,840	15,678,874	16,306,029	16,958,270
Jefe producción	600,000	10,872,000	11,306,880	11,759,155	12,229,521	12,718,702
Bodega 1 (área)	1,200,000	21,744,000	22,613,760	23,518,310	24,459,043	25,437,405
Bodega 2	800,000	14,496,000	15,075,840	15,678,874	16,306,029	16,958,270
Papelería/Varios	500,000	6,000,000	6,240,000	6,489,600	6,749,184	7,019,151
Reparación y mantenimiento	1,000,000	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Insumos (energía, zunchos)	2,700,000	32,400,000	33,696,000	35,043,840	36,445,594	37,903,417
Imprevistos	3%	4,012,560	4,173,062	4,339,985	4,513,584	4,694,128
<b>Total Gastos Admon</b>		<b>133,752,000</b>	<b>139,102,080</b>	<b>144,666,163</b>	<b>150,452,810</b>	<b>156,470,922</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Vendedor 1	1,500,000	27,180,000	28,267,200	29,397,888	30,573,804	31,796,756
Vendedor 2	2,000,000	36,240,000	37,689,600	39,197,184	40,765,071	42,395,674
<b>Total Gastos Ventas</b>	3,500,000	63,420,000	65,956,800	68,595,072	71,338,875	74,192,430
<b>TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS</b>		<b>197,172,000</b>	<b>205,058,880</b>	<b>213,261,235</b>	<b>221,791,685</b>	<b>230,663,352</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		393,453,000	1,035,253,620	2,391,395,015	5,247,986,440	11,255,870,711
Depreciaciones	1%	39,375,000	82,687,500	173,643,750	364,651,875	765,768,938
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>		354,078,000	952,566,120	2,217,751,265	4,883,334,565	10,490,101,773
Intereses Financieros	2%	78,750,000	165,375,000	347,287,500	729,303,750	1,531,537,875
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		275,328,000	787,191,120	1,870,463,765	4,154,030,815	8,958,563,898
Impuestos	34%	93,611,520	267,644,981	635,957,680	1,412,370,477	3,045,911,725
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>181,716,480</b>	<b>519,546,139</b>	<b>1,234,506,085</b>	<b>2,741,660,338</b>	<b>5,912,652,173</b>

Cifras en millones, Fuente: cálculos propios

### 7.2.2 Flujo de caja Entrepisos

<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Utilidad antes de intereses e impuestos		354,078,000	952,566,120	2,217,751,265	4,883,334,565	10,490,101,773
(+) depreciaciones		39,375,000	82,687,500	173,643,750	364,651,875	765,768,938
(-) Inversión Activos	1,000,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
<b>(=) Flujo de Caja Neto</b>	<b>(1,000,000,000)</b>	<b>373,453,000</b>	<b>1,015,253,620</b>	<b>2,371,395,015</b>	<b>5,227,986,440</b>	<b>11,235,870,711</b>

Cifras en millones, Fuente: cálculos propios

Los \$1'000.000.000 son el valor de la compra de la máquina para fabricar los entrepisos.

## 7.2.1 P y G cubiertas

	Crecimiento precio	5%				
	Carga prestacional	1.51				
	Inflación	4%				
		2018	2019	2020	2021	2022
Toneladas	1667	1,667	3,334	5,001	6,668	8,335
Precio ton	4200	4,200,000	4,410,000	4,630,500	4,862,025	5,105,126
Ventas		7,001,400,000	14,702,940,000	23,157,130,500	32,419,982,700	42,551,227,294
Costo de Ventas	85%	5,951,190,000	12,497,499,000	19,683,560,925	27,556,985,295	36,168,543,200
Utilidad Bruta		1,050,210,000	2,205,441,000	3,473,569,575	4,862,997,405	6,382,684,094
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
Operario 1	1,200,000	21,744,000	22,613,760	23,518,310	24,459,043	25,437,405
Jefe producción	600,000	10,872,000	11,306,880	11,759,155	12,229,521	12,718,702
Almacenamiento	170,000	3,080,400	3,203,616	3,331,761	3,465,031	3,603,632
Transporte maquinaria (15 días)	3,300,000	59,796,000	62,187,840	64,675,354	67,262,368	69,952,862
Papelería/Varios	500,000	6,000,000	6,240,000	6,489,600	6,749,184	7,019,151
Maquinaria y mantenimiento	300,000	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510	4,211,491
Insumos (combustible)	375,000	4,500,000	4,680,000	4,867,200	5,061,888	5,264,364
Imprevistos	3%	3,287,772	3,419,283	3,556,054	3,698,296	3,846,228
Total Gastos Admon		<b>112,880,172</b>	<b>117,395,379</b>	<b>122,091,194</b>	<b>126,974,842</b>	<b>132,053,835</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Vendedor 1	1,500,000	27,180,000	28,267,200	29,397,888	30,573,804	31,796,756
Vendedor 2	2,000,000	36,240,000	37,689,600	39,197,184	40,765,071	42,395,674
Total Gastos Ventas	3,500,000	63,420,000	65,956,800	68,595,072	71,338,875	74,192,430
TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS		176,300,172	183,352,179	190,686,266	198,313,717	206,246,265
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>						
		873,909,828	2,022,088,821	3,282,883,309	4,664,683,688	6,176,437,829
Depreciaciones	1%	70,014,000	147,029,400	231,571,305	324,199,827	425,512,273
Utilidad antes de intereses e impuestos		803,895,828	1,875,059,421	3,051,312,004	4,340,483,861	5,750,925,556
Intereses Financieros	2%	140,028,000	294,058,800	463,142,610	648,399,654	851,024,546
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		663,867,828	1,581,000,621	2,588,169,394	3,692,084,207	4,899,901,010
Impuestos	34%	225,715,062	537,540,211	879,977,594	1,255,308,630	1,665,966,343
UTILIDAD NETA		<b>438,152,766</b>	<b>1,043,460,410</b>	<b>1,708,191,800</b>	<b>2,436,775,577</b>	<b>3,233,934,667</b>

Fuente: cálculos propios

## 7.2.2 Flujo de caja Cubiertas

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
Utilidad antes de intereses e impuestos		803,895,828	1,875,059,421	3,051,312,004	4,340,483,861	5,750,925,556
(+) depreciaciones		70,014,000	147,029,400	231,571,305	324,199,827	425,512,273
(-) Inversión Activos	-	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
(=) Flujo de Caja Neto	-	<b>871,909,828</b>	<b>2,020,088,821</b>	<b>3,280,883,309</b>	<b>4,662,683,688</b>	<b>6,174,437,829</b>

Fuente: cálculos propios

### 7.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Se realiza únicamente para entrepisos ya que se invierte en una máquina formadora de Steel deck.

Periodo	-	1	2	3	4	5
	(1,000,000,000)	393,453,000	1,035,253,620	2,391,395,015	5,247,986,440	11,255,870,711

Al ir acumulando los flujos netos de efectivo se tiene que, hasta el periodo 2 (2018), su sumatoria es de  $393+1035=1.428$ , valor mayor al monto de la inversión inicial. Esto quiere decir que el periodo de recuperación se encuentra entre los periodos 1 y 2 (2018 y 2019).

## CONCLUSIONES

El trabajo de campo desarrollado permitió encontrar oportunidades que tiene la empresa Metaza S.A. para incursionar en el mercado Formación de entrepisos y Formación de cubiertas metálicas teniendo en cuenta que un 56% de los encuestados adquiere estos productos a distribuidores mayoristas y su uso es constante tanto para ferreterías que adquieren al mes aproximadamente 100 láminas de entrepisos y para constructoras que entre los requerimientos técnicos requieren tejas y entrepisos.

Aproximadamente un 40% de los encuestados buscan calidad, precio y garantía en dichos productos, variables que serán indispensables mencionar en comunicaciones y como herramienta de venta para asesores con el fin de lograr empezar a posicionar el producto en los clientes actuales, además al convertirse Metaza en formadores el precio puede igualarse a los fabricantes nacionales y lograr tomar parte de este mercado.

Se logrará tener un producto que sea asequible gracias a la oportunidad de ser distribuido a través de ferreterías industriales y con una estrategia de promoción en punto de venta que permita lograr un posicionamiento en la mente del consumidor y del ferretero.

Dentro del proceso de análisis del mercado se pudo establecer que la propuesta de plan de mercadeo para la empresa y los productos de entrepisos y cubiertas es viable y acorde con las necesidades puntuales de la empresa, teniendo en cuenta que en Colombia funcionan 26.407 ferreterías, de las cuales el 35% son locales de barrio, Metaza en el 2016 registró ventas varias a 239 ferreterías entre mayoristas y minoristas en todo el país

A pesar de tener competencia fuerte en Bogotá, Metaza tiene una gran oportunidad de llegar a municipios aledaños como lo es Mosquera, Funza, Madrid, Cota, La Calera, Chía, Cajicá, Tenjo, Tabio, Sibaté, Zipaquirá y Facatativá donde la construcción de bodegas, centros comerciales y viviendas campestres ha incrementado en los últimos años, además el auge de vivir en estos municipios ha permitido que allí aumente el comercio ya sea con centros comerciales o negocios locales.

La inversión inicial para la máquina formadora de entrepisos metálicos, presentará utilidades a mediano plazo (3años) donde la utilidad neta es de 1.244 millones de pesos aproximadamente en el año 2 y es allí donde se cubre la inversión inicial de los 1.000 millones del valor de la máquina, se aprecia que las utilidades netas comienzan a verse en el 3er año con \$2,604,656,250 millones de pesos, en comparación con las ventas de metaldeck en 2016 se observa un crecimiento del 33% en esta línea, un 11% anual.

Para cumplir el objetivo de venta de entrepisos de 5000 toneladas para el 3 año después de lanzarlo el precio de venta deberá ser de 3150 para lograr competir con los fabricantes como Acesco, Ferrasa, La Colmena, La Campana quien el precio al público actual es de \$3200 – \$3250, este precio de Metaza es posible lograrlos ya que la máquina es propio y el material importado es a mejor precio.

## **RECOMENDACIONES**

Metaza debe contemplar la posibilidad de crear un área de investigación y desarrollo que permita tener mejores oportunidades en el mercado del acero, teniendo en cuenta que los competidores ofrecen los mismos productos.

Se debe destinar un presupuesto para investigación y desarrollo ya que es importante desarrollar el negocio hacia otros productos y servicios.

Iniciar un proyecto de expansión a largo plazo a otras ciudades del país, para lograr posicionar la marca y aumentar su participación en el mercado.

Crear un plan de aliados de Metaza con el fin de fidelizar los clientes actuales e iniciar relaciones duraderas con ferreterías y talleres que tienen puntos de venta, esto nos permitirá utilizarlos para exhibir y promocionar los productos.

Realizar seguimiento al nuevo canal de distribución del producto, tratando de identificar el mayor número de puntos de venta, con el fin de conocer el crecimiento del mercado de dichos productos.

La gerencia comercial debe realizar una segmentación de zonas con los asesores para visitar municipios aledaños en las ciudades principales e identificar oportunidades de mercado ya sea en ferreterías o proyectos de construcción.

Para garantizar el crecimiento de las sucursales es importante que se realice una investigación por cada una para identificar oportunidades de crecimiento, de negocio, percepción de los clientes entre otros.

Fortalecer los conocimientos técnicos de ingenieros y arquitectos, teniendo una red de instaladores propios en ferreterías para generar recordación e impacto de la marca.

## BIBLIOGRAFÍA

ACERO ESTRUCTURAL {En línea}. {15 de enero de 2017}. Disponible en: (<http://allstudies.com/acero-estructural.html>)

COHEN, William A. El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica. Segunda edición. España: Ediciones Deusto, 2001. 14-15p.

HOYOS, Ricardo. Plan de marketing: Diseño, implementación y control. Primera edición. Bogotá: ECOE ediciones, 2013. 3p

KEITH RJ. La revolución del marketing. En: Journal of Marketing, vol. 24, No. 1 (jul. 1959); p. 35-38

MINTZBERG Henry, JAMES Brian. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Edición Breve. México: Pearson Educación, 1997. 130p.

ARISTIZÁBAL CASTAÑO, Jesús Antonio. "Teoría plan de mercadeo". {En línea}. {14 de enero de 2017} disponible en: (<http://www.eafit.edu.co/sinfonica/integrantes/Documents/Teor%C3%ADa%20plan%20de%20mercadeo.pdf>)

LEY 1816 DEL 19 DE DICIEMBRE DE 2016 {En línea}. {16 de enero de 2017}. Disponible en: (<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201816%20DEL%2019%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202016.pdf>)

Microsoft Encarta 2000 y Capacitación CSH "¿Qué es el Acero?" {En línea}. {14 de enero de 2017} disponible en: ([http://www.infoacero.cl/acero/que\\_es.htm](http://www.infoacero.cl/acero/que_es.htm))

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú. {En línea}. {16 de enero de 2017}. Disponible en (<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=18028>)

POSADA Pérez Jaime, Mercadólogo "Reseña histórica del Mercadeo" {En línea}. {30 de enero de 2017}. Disponible en: (<http://jaimeaperezp.blogspot.com.co/>)

DIAN, Abece Reforma Tributaria.{En línea}. {18 de enero de 2017}. Disponible en: ([http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece\\_Reforma\\_Tributaria\\_2016.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf))